

Santeri Ruohola

Työhyvinvoinnin tilan selvitys ja kehittäminen muuttoliike X:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

| | |
|--|---|
| Tekijä Otsikko | Santeri Ruohola Työhyvinvoinnin tilan selvitys ja kehittäminen muuttoliike X:ssä |
| Sivumäärä Aika | 59 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2014 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Koulutusohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja | Lehtori Eija Westerberg |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kansainvälisiä muutto- ja asettumispalveluita järjestävän muuttoliike X:n työhyvinvoinnin nykyinen tila ja laatia strategiaa ja muita liiketoiminnan suuntaviivoja tukevia ehdotuksia sen kehittämiseksi. Työ ei ollut toimeksianto, vaan työn tekijän oma ehdotus kohdeorganisaatiolle.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui työhyvinvointia ja sen lähialoja, kuten johtamista ja organisaatiopsykologiaa, käsittelevästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta. Työssä tarkasteltiin työhyvinvointia laaja-alaisesti eri näkökulmista, mutta perehdyttiin tarkemmin Marja-Liisa Mankan luomaan Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -malliin, jota käytettiin myös tutkimuksen runkona.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja työtä varten haastateltiin neljää kohdeorganisaation työntekijää. Työssä analysoitiin ensin tutkimusmateriaalia työntekijäkohtaisesti, jonka jälkeen siirryttiin käsittelemään aineistoa teemoittain ja etsimään yhtäläisyyksiä. Työhyvinvoinnin tilan kuvaamisessa käytettiin mahdollisuuksien mukaan myös kvantifiointia selkeämmän ja helpommin ymmärrettävän kuvan luomiseksi. Tutkimustulosten perusteella organisaation työhyvinvoinnin vahvuudet olivat hyvä ilmapiiri, hyvät omaa työtä koskevat vaikutusmahdollisuudet, korkea itsemääräämisen aste ja monipuoliseksi koettu työn sisältö.</p> <p>Tutkimustuloksissa ilmeni myös lukuisia työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Eniten kehitettävää löytyi osaamisen kehittämisessä, esimiestyössä, palautekäytännöissä, tavoiteasetannassa, viestinnässä ja kansainvälisessä osallistamisessa. Näiden työhyvinvointia heikentävien epäkohtien korjaamiseksi luotiin kehitysideoita, jotka pyrittiin räätälöimään mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation liiketoimintaa tukeviksi. Työssä ehdotettiin esimerkiksi muuttokoordinaattoreiden tavoiteasetannan vaihtamista loppuun saatetuista prosesseista asiakastyytyvyyteen, jolloin tavoiteasetanta vastaisi paremmin organisaation perustehtävää ja muuttokoordinaattorit voisivat itse vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen.</p> | |
| Avainsanat | työhyvinvointi, organisaatio, johtaminen, työyhteisö, strategia |

| | |
|---|--|
| Author Title | Santeri Ruohola Examining and Developing Work Well-being at Muuttoliike X |
| Number of Pages Date | 59 pages + 2 appendices November 2014 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Leadership and Organizational Development |
| Instructor(s) | Eija Westerberg, Senior Lecturer |
| <p>The purpose of this thesis was to research what is the state of work well-being at muuttoliike X, a company that provides international move and relocation services, and to create business and strategy supporting suggestions for its development. This thesis was not an assignment given by the organization, but the author's own idea.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of literature and research regarding work well-being and fields related to it, for example management, leadership, and organizational psychology. Work well-being was examined widely and from different points of view, but the work well-being model created by Marja-Liisa Manka that was used as a frame for the research was given particular attention.</p> <p>Qualitative research methodology was utilised in this study. The qualitative research data consisted of four in-depth interviews with employees of muuttoliike X. The research data was first analyzed employee by employee, and after that it was organized in themes to discover possible similarities in the results. Also quantification was used in the process whenever possible in order to create a more easily understandable and clear picture of the state of work well-being. The results of the interviews revealed that the strengths of the organizations work well-being were good work atmosphere, a high degree of self-determination, good possibilities to affect one's work and the diverse content of the work itself.</p> <p>The results of the interviews also revealed several factors that affected the organization's work well-being negatively. The fields of knowledge development, management, feedback, employee objectives, communication and international involvement needed to be developed the most. Development suggestions were made to improve the fields that affected the organization's work well-being negatively. The development suggestions were customized to support the organization's business and strategy as well as possible. For example, it was suggested that the organization changed the objectives of the move coordinators from the number of move processes to customer satisfaction to better support its mission and to make it possible for the move coordinators to affect the realization of the objectives themselves.</p> | |
| Keywords | work well-being, organization, management, work community, strategy |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Suomalainen työelämä ja työhyvinvoinnin merkitys | 1 |
| 1.2 | Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus | 3 |
| 1.3 | Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät | 4 |
| 1.4 | Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet | 5 |
| 2 | Kohdeorganisaatio | 6 |
| 3 | Työhyvinvointi | 8 |
| 3.1 | Työhyvinvoinnin malleja | 8 |
| 3.2 | Työhyvinvointitoimintaa koskeva lainsäädäntö | 10 |
| 3.3 | Työhyvinvoinnin mittaus | 11 |
| 4 | Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät | 12 |
| 4.1 | Ihminen itse | 13 |
| 4.2 | Organisaatio | 15 |
| 4.2.1 | Tavoitteellisuus | 16 |
| 4.2.2 | Joustava rakenne | 17 |
| 4.2.3 | Jatkuva kehittyminen | 18 |
| 4.2.4 | Työympäristö | 19 |
| 4.3 | Esimiestoiminta | 20 |
| 4.3.1 | Ihmisten johtaminen | 20 |
| 4.3.2 | Suorituksen johtaminen | 21 |
| 4.4 | Työ | 22 |
| 4.5 | Ryhmähenki | 25 |
| 5 | Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus | 28 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä | 28 |
| 5.2 | Haastattelut | 29 |
| 5.3 | Eettiset kysymykset ja hyvä tutkimuskäytäntö | 30 |
| 6 | Työntekijöiden näkemykset organisaation työhyvinvoinnista | 31 |
| 7 | Johtopäätökset | 31 |
| 7.1 | Työhyvinvointi yleisesti | 31 |
| 7.2 | Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet organisaatiossa | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 7.3 | Esimiestoiminta | 34 |
| 7.4 | Vaikutusmahdollisuudet | 36 |
| 7.5 | Ilmapiiri, ryhmähenki ja viestintä | 37 |
| 7.6 | Työn sisältö ja palkitseminen | 37 |
| 8 | Lopuksi | 39 |
| 8.1 | Kehittämisehdotukset | 39 |
| 8.1.1 | Osaamisen kehittäminen ja strategia | 39 |
| 8.1.2 | Esimiestyön kehittäminen | 41 |
| 8.1.3 | Palautekäytännön kehittäminen | 41 |
| 8.1.4 | Työsopimusten uudelleenarviointi | 42 |
| 8.1.5 | Muuttokoordinaattoreiden tavoiteasetannan uusiminen | 42 |
| 8.1.6 | Viestinnän kehittäminen | 43 |
| 8.1.7 | Kansainvälinen osallistaminen | 44 |
| 8.2 | Luotettavuus ja arviointi | 44 |
| 8.3 | Opinnäytetyöprosessin arviointi | 47 |
| | Lähteet | 48 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Litteroidut haastattelut | |
| | Liite 2. Muuttoliike X:n yritysmateriaali | |

1 Johdanto

1.1 Suomalainen työelämä ja työhyvinvoinnin merkitys

Suomalainen työelämä on muuttunut paljon viime vuosikymmenten aikana. Työntekijöiden kehittyemis- ja vaikutusmahdollisuudet omassa työssään ovat parantuneet paljon, mutta samaan aikaan kuitenkin työtahti on kiristynyt ja epävarmuus lisääntynyt. Suomessa on myös panostettu erityisen paljon työntekijöiden koulutukseen verrattuna muihin EU-maihin, mutta samalla työssä koettu henkinen rasitus on kasvanut yhdessä tuotavuusvaatimusten kanssa. (Viitala 2004, 130 - 131.) Kiire ja aikapaineet eivät rasita vain ikääntyneempiä työntekijöitä, vaan uupuminen uhkaa koko työikäistä henkilöstöä (Manka 2006, 12 - 13).

Siinä missä 1960- ja 1970-luvulla vapaa-aika oli nimensä mukaisesti vapaa-aikaa ja työt tehtiin työpaikalla työaikana, on nykyään työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen monesti hankalaa. Suomalaisessa työelämässä on nykyään yleistä viedä töitä kotiin. Työssäkäyvät joutuvat yhä useammin mukautumaan työn vaihteleviin aikavaatimuksiin. (Virtanen 2005, 29 - 30.) Modernin teknologian mahdollistama reaaliaikaisuus ja tavoitettavuus ovat muuttaneet työskentelytapoja ja edistäneet työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä; vaaditaan esimerkiksi välitöntä sähköposteihin vastaamista. Kiireessä on hankalaa keskittyä sekä olennaiseen että ennen kaikkea pitkäjänteiseen suunnittelutyöhön. (Manka 2006, 27 - 29.)

Suomalaisessa työelämässä työtahti on kireä eikä työpäivän aikana pidetä siestoja tai pitkiä lounastaukoja kesken päivän. Myöskään sairauslomia ei pidetä ihan pienistä syistä, ja sopimuksista kiinni pitäminen ohittaa usein tärkeysjärjestyksessä työntekijöiden hyvinvoinnin. Vaikka työntekijöille on annettu entistä enemmän vastuuta ja valtuuksia päättää asioista, oman työtahdin määräämiseen tämä harvoin pätee. Mikäli työntekijä ei voi itse säädellä suhdettaan työhön ja työtahtiin, tästä syntyy monesti työuupumusta. (Siltala 2007, 366 - 367, 389.)

Elinkeinoelämän keskusliiton, Työterveyslaitoksen ja muutaman muun toimijan järjestämä Benchmark 2012 -hanke toimii hyvänä esimerkkinä työpahoinvoinnin massiivisista kustannuksista. Hanke on vertailututkimus, jonka tavoitteena oli selvittää suomalaisten

yrittäjien henkilöstön työkyvyttömyydestä, sairauspoissaoloista ja tapaturmista aiheutuneet kustannukset. Vertailututkimukseen osallistuneiden 64 yrityksen yhteenlasketut kustannukset olivat noin 180 miljoonaa euroa vuodessa. Koko Suomen yksityissektoriin suhteutettuna tämä tarkoittaa noin 4 - 5 miljardia euroa vuodessa. (Työterveyslaitos 2012, 1 - 5.)

Henkilöstötyytyväisyyden on todettu olevan vahvasti sidoksissa tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen pitkällä aikavälillä (Manka 2006, 12 - 13). On siis tärkeää ymmärtää, että organisaation tuloksellisuudella on vahva kytkös sen henkilöstön hyvinvointiin. Aidosti työhyvinvointiin panostavat organisaatiot eivät uhraa tulostaan työhyvinvoinnin nimissä vaan toimivat pitkällä tähtäimellä järkevästi koko organisaation menestyksen kannalta.

Monien työpaikkojen ongelmana on edelleen organisaation jäykkyys, jonka aiheuttavat muun muassa tiukka työnjako, tarkat käskyvaltasuhteet ja byrokratia. Organisaatioissa, joissa on jäykkä rakenne, muutos on hidasta, ja ne suosivat usein lyhyen tähtäimen keinoja pitkäjänteisen kehittämisen sijasta, esimerkiksi nopeita irtisanomisia, alihankintaa ja tilapäistyövoimaa. (Viitala 2004, 134.) Tuottavuusvaatimukset ja tulospaineet painostavat organisaatioita tekemään ratkaisuja lyhytnäköisesti, kun taas esimerkiksi henkilöstön kehittäminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen edellyttävät pitkäjänteistä ja systemaattista työtä.

Työntekijöiden hyvinvoinnin tarkastelussa on myös tärkeää ottaa heidät huomioon kokonaisuutena, sillä ihmisen työ- ja yksityiselämää ei voida koskaan täysin erottaa toisistaan. Työhön käytetään suuri osa sekä henkisistä että fyysisistä voimavaroista. Työ myös rytmittää vahvasti ihmisen elämää, sillä ihminen käyttää noin puolet valveilla olemastaan ajasta työntekoon. Näin työssä saadut kokemukset ja tunteet vaikuttavat väistämättä merkittävästi koko elämän sisältöön ja laatuun. (Viitala 2004, 132 - 133.)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttää siis laajaa inhimillisen toiminnan tarkastelua. Mitä ihmiset pitävät hyvän elämän perustana? Millainen arvomaailma heillä on? Millaisiin yhteisöihin ihmiset haluavat kuulua? Millainen on toimiva yhteisö? Miten ihmiset näkevät oman roolinsa yhteisössä? (Mäkipeska & Niemelä 2005, 12.)

Hyvinvoinnista huolehtiminen ei tietenkään ole yksin työnantajan vastuulla, mutta on syytä huomata, että organisaatio voi edistää ja tukea työntekijöidensä hyvinvointia monin eri tavoin. Esimerkiksi organisaation rakenne, työympäristö, esimiestoiminta, ryhmähenki ja työ itsessään ovat kaikki tärkeitä tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa ja jotka voidaan järjestää työhyvinvointia edistävällä tavalla. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen tulisi olla tärkeä arvo organisaatioissa ja näin myös aidosti kiinteä osa organisaatiokulttuuria. (Viitala 2004, 290; Manka 2006, 16.)

Vaikka työhyvinvoinnista on puhuttu jo pitkään, monien organisaatioiden ymmärrys työhyvinvoinnin sisällöstä kokonaisuutena on vielä suhteellisen heikkoa. Työhyvinvointi tunnutaan ymmärrettävän huomattavasti suppeampana ja merkityksettömämpänä käsitteenä kuin se oikeasti onkaan. Sitä ei monesti nähdä tarpeellisena, organisaation strategiaan ja liiketoimintaan ylipäänsä linkittyvänä kilpailutekijänä, mitä se todellisuudessa on, vaan välttämättömänä pahana. Kun ei ole ymmärrystä, ei ole myöskään tarvittavaa osaamista tai tietoa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja sen positiivisista vaikutuksista.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää kansainvälisiä muutto- ja asettumispalveluita järjestävän Muuttoliike X:n työhyvinvoinnin nykyinen tila ja laatia strategiaa ja muita liiketoiminnan suuntaviivoja tukevia ehdotuksia sen kehittämiseksi. Yritys on Ruotsissa vuonna 1995 perustetun Muuttoliike Y:n suomalainen tytäryhtiö. Kehitysehdotukset koskevat ainoastaan suomalaista tytäryhtiötä sillä poikkeuksella, että emoyhtiöön liittyviä asioita käsitellään vain tarvittaessa niiltä osin, jotka liittyvät sen suomalaisen tytäryhtiön työntekijöiden hyvinvointiin.

Työ on tyypiltään tutkimuksellinen kehittämistyö. Työ ei ole toimeksianto, vaan oma ehdotukseni, eikä se siis näin ollen sisällä kohdeorganisaation puolelta tulleita vaatimuksia tai ehdotuksia työn sisällöstä tai rajauksesta. Asetin tutkimuskysymykseksi seuraavan kysymyksen: Mikä on kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tila, ja millä toimenpiteillä sitä voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti niin, että se samalla tukee mahdollisimman hyvin organisaation strategiaa ja muita liiketoiminnan suuntaviivoja?

Tavoitteenani oli siis kytkeä kehittämissuhteet mahdollisuuksien mukaan yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan mahdollisimman suuren tehokkuuden ja soveltuvuuden

saavuttamiseksi. Tämän vuoksi annan työssäni erityistä painoarvoa juuri kohdeorganisaation kannalta oleellisimmille työhyvinvoinnin osatekijöille, mutta käsittelen kuitenkin työhyvinvointia työssäni laaja-alaisena kokonaisuutena kaikki keskeiset näkökulmat huomioiden. Kerron työssä lyhyesti myös organisaation työhyvinvointitoimintaa koskevasta lainsäädännöstä, mutta rajaan lainsäädäntöön liittyvät asiat kuitenkin pois selvittäessäni työhyvinvoinnin tilaa ja laatiessani kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksista on rajattu pois myös työhyvinvoinnin mittausmenetelmät, mutta kerron niistäkin lyhyesti luvussa 3.

Haastattelin työtäni varten organisaation työntekijöitä viitekehyksen perusteella tekemiäni kysymysten pohjalta. Haastattelujen tulokset antoivat hyvän kuvan organisaation työhyvinvoinnin nykyisestä tilasta sekä suuntaa kehittämiselle paljastaessaan ne työhyvinvoinnin osa-alueet, joissa on selvästi eniten kehitettävää. Näin tulokset myös ohjasivat kehittämis ehdotusten laatimista, ja niiden lopullinen painotus eri osa-alueiden välillä tarkentui vasta työtä viimeisteltäessä. Työn varsinaisena lopputuloksena syntyi selvitys yrityksen työhyvinvoinnin tilasta sekä joukko liiketoiminnan tarpeet, tavoitteet ja strategian huomioivia kehitysehdotuksia. Selvitys kohdistui kokonaisvaltaisesti koko organisaation työhyvinvointitoimintaan, ja ehdotukset ovat konkreettisia ehdotuksia organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettäväksi menetelmäksi valitsin kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Uskon pystyväni pureutumaan syvemmälle mahdollisten ongelmien alkulähteille paremmin kvalitatiivisten kuin kvantitatiivisten menetelmien avulla, sillä haastatteleamalla työntekijöitä saattaa ilmetä asioita, jotka eivät välttämättä tulisi kvantitatiivisessa tutkimuksessa esille. Tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi tarvitaan sellaista syvällistä ymmärrystä mahdollisista ongelmista, jonka saavuttamiseen kvalitatiivinen tutkimus sopii erinomaisesti (Kananen 2012, 29, 63).

Kehittämistutkimusta tehtäessä tutkittavan ilmiön kanssa tekemisissä olevien henkilöiden valinta tutkimukseen, ja näin myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen, vaikuttaa heihin sitouttavasti. Kun he ovat saaneet ilmaista kantansa, he myös omaksuvat kehittämistyön ja lähtevät toteuttamaan sitä helpommin. (Kananen 2012, 62.) Toivon tämän näkyvän konkreettisesti muutoksille suotuisan työyhteisön muodossa siinä vaiheessa, kun organisaatio ottaa laatiemiäni kehitysehdotuksia kättöön, mikäli se ylipäänsä niin päättää tehdä.

Organisaatiossa ei ole suurta määrää työntekijöitä, joten yksittäiset työntekijät edustavat varsin suurta prosentuaalista osaa koko työyhteisöstä. Haastattelin neljää organisaation työntekijää. Koska työntekijöiden lukumäärä on melko vähäinen, sain toteutetuilla haastatteluilla hyvin kokonaisvaltaisen kuvan organisaation työhyvinvoinnin tilasta. Haastattaviin sisältyivät siis vain toimistolla työskentelevät työntekijät, eikä työhön sisällytetty käytännössä samassa organisaatiossa toimivia varasto-, purku- ja pakkaustyöntekijöitä.

Haastattelukysymykset organisaation työntekijöille on luotu työn teoreettisen viitekehysten pohjalta. Haastattelujen avulla loin kuvan organisaation nykyisestä työhyvinvoinnin tilasta ja sen mahdollisista puutteista. Pääosin ammattikirjallisuudesta koostuvan teoreettisen viitekehysten ja haastattelujen analyysin perusteella tein selvityksen organisaation työhyvinvoinnin tilasta ja loin konkreettisia, räätälöityjä ehdotuksia organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Valitsin työssäni käytettäväksi työhyvinvoinnin malliksi Marja-Liisa Mankan luoman Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -mallin. Malli koostuu viidestä eri osa-alueesta, joihin vaikuttamalla organisaation työhyvinvointia pyritään kehittämään. Nämä osa-alueet ovat ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki ja työ. Teoreettinen viitekehykseni ei kuitenkaan perustu pelkästään Mankan luomaan malliin, vaan käytin työssäni laajasti työhyvinvointia ja sen lähialoja, kuten johtamista ja organisaatiopsykologiaa, käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimusta syventämään mallin osa-alueita; Mankan malli toimii runkona työlleni.

Hyödynsin viitekehyksessä tarpeen mukaan myös esimerkiksi viestintää ja työterveyttä käsittelevää kirjallisuutta luodakseni kattavamman ja perusteellisemmän kuvan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja niiden taustalla vaikuttavasta teoratiedosta. Työhyvinvoinnin käsitettä ja erilaisia määritelmiä tarkastellaan luvussa 2. Työssäni käytettäväksi työhyvinvoinnin määritelmäksi valitsin Kaija Suonsivun (2011, 43) määritelmän, jonka mukaan työhyvinvointi on lukuisten eri tekijöiden aiheuttama kokemus fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä. Muut tarvittavat käsitteet määritellään luvussa 3.

2 Kohdeorganisaatio

Työni kohdeorganisaatio on kansainvälisiä muutto- ja asettumispalveluita järjestävä muuttoliike X. Yritys on jaettu kahteen osastoon, jotka kuitenkin toimivat samoissa toimistotiloissa. Toinen osasto vastaa kansainvälisten muuttopalvelujen järjestämisestä, ja toisen osaston toimintaan kuuluu asettumispalvelut. Aikaisemmin muuttoliike X:n toimintaan kuului vain kansainvälisten muuttopalveluiden järjestäminen, mutta vuonna 2012 se osti ns. asettumispalveluita (engl. relocation) tarjoavan yrityksen. Suoritin ammatti-harjoitteluni yrityksessä kesällä 2013, joten tunsin valmiiksi yrityksen toimintaa, prosesseja ja käytäntöjä varsin hyvin. Vuoden 2013 syksyllä toteutetun organisaatiomuutoksen myötä Suomen konttorista irtisanottiin ainoa taloushallinnon työntekijä ja yhden asettumispuolen konsultin palvelujen käyttö lopetettiin.

Kansainvälisten muuttojen osastolla hoidetaan muuttopalvelujen myynti, koordinointi ja asiakaspalvelu. Muuttokoordinaattorit pitävät huolen siitä, että muuttoprosessit sujuvat säädösten mukaisesti, sovitulla tavalla ja sovitussa aikataulussa. Muuttokoordinaattoreille on kiinnitetty omat henkilökohtaiset asiakkaat. Yhteyttä pidetään yleensä sähköpostin ja puhelimen välityksellä, eivätkä koordinaattorit tavallisesti tapaa asiakkaitaan kasvokkain. Asiakastyö on tästä huolimatta usein haastavaa, sillä monet asiakkaat stressaantuvat muutosta. Asiakkaat ovat monesti joko diplomaatteja tai yritysasiakkaita.

Asettumispalveluita tarjoavalla osastolla työskentelee sekä vakituisia työntekijöitä että tuntityötä tekeviä konsultteja. He kohtaavat asiakkaat monesti myös kasvokkain puhelimen ja sähköpostin käytön sijasta, sillä monet asettumiseen liittyvät asiat hoituvat näin helpommin. Yrityksellä on myös varasto lähellä toimistotiloja. Varaston työntekijät, jotka huolehtivat myös muuttotavaroiden pakkaamisesta ja purkamisesta, ovat työ sopimuksessa eri yrityksen kanssa, mutta kuuluvat käytännössä samaan organisaatioon.

Yrityksen virallinen kieli on englanti, ja sen työntekijät ovat päivittäin tekemisissä lukuisien eri kansallisuuksien kanssa, joten on tärkeää, että henkilöstöllä on hyvät kielitaidot ja ymmärrystä erilaisista kulttuureista. Yrityksellä on kolme arvoa: quality eli laatu, care eli huolenpito ja sustainability eli kestävyys (ks. liite 2).

Yrityksen visio on seuraava:

Muuttoliike X helpottaa yritysten ja ihmisten kestävää, maailmanlaajuista liikkuvuutta. Olemme ensimmäinen vaihtoehto asiakkaille, jotka arvostavat huolellisesti hoidettuja muutto- ja asettumispalveluita (ks. liite 2).

Yrityksellä on myös kirjattu missio, joka kuuluu seuraavasti:

Antaa mielenrauhaa liikkeellä oleville ihmisille (ks. liite 2).

Sekä visio että missio liittyvät vahvasti yrityksen arvoihin, ja kaikissa käsiteltävät teemat ovat toisiinsa sidoksissa. Yrityksen kirjattu liiketoimintatiedä kuuluu seuraavasti:

Muuttoliike X on luova ja kansainvälinen muutto- ja asettumispalveluita järjestävä yritys, jonka sitoutunut ja tietotaitoinen henkilöstö työskentelee yhdessä ylittääkseen asiakkaidemme odotukset. Työskentelemme korkealla laadulla saavuttaaksemme pitkäaikaista kilpailuetua keskittyen ympäristöön ja pitkiin suhteisiin (Muuttoliike X:n maajohtaja 2014).

Eräs työhyvinvointitoiminnan merkittävimpiä etuja on työntekijöiden sitouttaminen. Tämän edun merkitys korostuu kohdeorganisaatiossa, koska työssä täytyy tietää suuri määrä erilaisia yksityiskohtia muutto- ja asettumisprosesseista. Tällainen ns. hiljainen tieto opitaan usein yrityksessä työskentelemällä, ja uusien työntekijöiden kouluttaminen vie paljon ylimääräistä aikaa, jota erityisesti kiireisimpinä aikoina ei juurikaan ole.

Työ sekä kansainvälisten muuttojen että asettumispalveluiden osastolla edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutustilanteet ovat toisinaan haastavia, ja työntekijät joutuvat monesti hoitamaan useampia asiakkaita tai työtehtäviä limitäin. Kovan työtahdin, päällekkäisten työtehtävien ja haastavien viestintätilanteiden vuoksi työ on monesti stressaavaa, minkä vuoksi kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin panostaminen on yrityksessä tärkeää työntekijöiden voimavarojen ylläpitämiseksi.

3 Työhyvinvointi

Tässä luvussa käsittelen työhyvinvointia ja siihen liittyviä asioita eri näkökulmista. Kerron erilaisista tavoista määritellä työhyvinvoinnin käsitettä, työhyvinvointiin liittyvästä lainsäädännöstä, työhyvinvoinnin mittaustavoista sekä erilaisista työhyvinvointiin liittyvistä malleista ja teorioista.

3.1 Työhyvinvoinnin malleja

Tarkasteltuani alan toimijoiden määritelmiä työhyvinvoinnista ymmärsin sen olevan käsitteenä hyvin laaja-alainen. Eri toimijat määrittelevät käsitteen varsin eri tavoin. Sekä määritelmien laajuudet että näkökulmat, joista työhyvinvointitoimintaa tarkastellaan, poikkeavat toisistaan, minkä vuoksi yhden kaiken kattavan määritelmän esittäminen on hankalaa.

Leenamaija Ojalan ja Guy Ahosen (2003, 19) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sekä jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa että koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Heidän mukaansa olennaista työhyvinvoinnissa on sellainen jatkuva ihmisten ja työyhteisön kehittäminen, joka antaa jokaiselle mahdollisuuden olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa.

Työterveyslaitoksen (2012) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Kaija Suonsivu (2011, 43) puolestaan kuvailee työhyvinvointia lukuisien eri tekijöiden aiheuttamaksi kokemukseksi fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä.

Historiallisesti on puhuttu myös työssä selviytymisestä ja työssä jaksamisesta, joilla viitattiin lähinnä työntekijöiden terveydellisiin ominaisuuksiin. Myös työkyvystä on puhuttu paljon, mutta sillekään ei ole yhtenäistä ja eri toimijoiden hyväksymää määritelmää. Erään määritelmän mukaan työkyky tarkoittaa henkilökohtaisen toimintakyvyn ja työn vaatimusten välistä suhdetta, jossa ristiriidat saattavat laukaista työkyvyttömyystilanteen. (Suonsivu 2011, 14 - 15.)

Työtyytyväisyys käsitteenä puolestaan on yksi vanhimmista työhyvinvoinnin kuvaajista, joiden tarkoituksena on kuvata, missä määrin työntekijät pitävät työstään (Suonsivu 2011, 43). Frederick Herzbergin vuonna 1959 luoman tunnetun kaksifaktoriteoria-mallin mukaan työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät voidaan jakaa tyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin sekä tyytymättömyys- eli hygieniatekijöihin (kuvio 1). Teorian mukaan työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. Työtyytyväisyyttä synnyttävät motivaatiotekijät liittyvät itse työhön, ja tyytymättömyyttä lisäävät hygieniatekijät liittyvät työympäristöön. Teorian mukaan molempien tekijöiden on oltava tasapainossa korkean tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja tyytymättömyyden poistamiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

| Motivaatiotekijät | Hygieniatekijät |
|--|--|
| - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä. | - liittyvät työympäristöön - lisäävät tyytymättömyyttä. |
| Tunnustus työstä | Yrityspolitiikka ja hallinto |
| Saavutukset työssä | Henkilösuhteet esimieheen |
| Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä | Henkilösuhteet työtovereihin |
| Ylennys | Työskentelyolosuhteet |
| Vastuu | Palkka, status |
| Työ sinänsä | Työturvallisuus |

Kuvio 1. Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Lämsä & Hautala 2005, 84).

Päivi Rauramon mukaan ihmisen hyvinvoinnin taustoja pohdittaessa pitäisi painottaa ihmisen kokonaisvaltaista psykofyysistä olemusta. Päivi Rauramo on luonut Työhyvinvoinnin portaat nimisen Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuvan työhyvinvoinnin kehittämismallin. Työhyvinvoinnin portaat -malli, niin kuin Maslow'n tarvehierarkiakin, perustuu viiteen eri portaaseen ja tarpeeseen. Näihin kuuluvat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Rauramo 2004, 39 - 40.)

Marja-Liisa Mankan näkemyksen mukaan työhyvinvointi koostuu viidestä eri osa-alueesta: ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki sekä työ itsessään

(Manka 2006, 16). Malli on selkeä, ja se huomioi sekä yksilö- että yhteisötason hyvinvoinnin. Lisäksi mallissa otetaan erinomaisesti huomioon työhyvinvointitoiminnan välttämättömät kytökset strategiaan ja liiketoimintaan yleensä sen sijaan, että se perustuisi vain yksilön tarpeisiin.

Verrattaessa Rauramon ja Mankan malleja keskenään voidaan huomata, että Rauramon malli ei huomioi riittävästi liiketoiminnan näkökulmaa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. On myös syytä huomioida, että suomalaisessa työelämässä yksilön kiinnostus kohdistuu enemmän Maslow'n tarvehierarkian ylempien portaiden tarpeisiin, koska alempien tasojen tarpeet ovat jo monesti tyydytetty (Lämsä & Hautala 2005, 82 - 83). Myös tämän vuoksi Rauramon malli keskittyy mielestäni liiaksi asioihin, jotka eivät ole kaikista olennaisimpia suomalaisen organisaation tehokkaalle työhyvinvointitoiminnalle.

Tässä opinäytetyössä käytän Mankan luomaa Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -mallia jäsentämään työhyvinvointia, sillä se keskittyy mielestäni tutkimuskysymyksen kannalta oleellisimpiin asioihin. Avaan mallin yksityiskohtaisesti luvussa 2.4.

3.2 Työhyvinvointitoimintaa koskeva lainsäädäntö

Suomen laki sisältää myös työhyvinvointitoimintaa koskevaa lainsäädäntöä työturvallisuuslain ja työterveyshuoltolain muodossa. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja -olosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi tarkoituksena on työtatapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 1 §.)

Työturvallisuuslakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä virkasuhteessa tai siihen verrattavassa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävään työhön. Laki velvoittaa edellisen kaltaisen oikeussuhteen osapuolia, työnantajaa ja työntekijää, toimimaan säädösten mukaisesti. Lisäksi laissa säädetään erikseen työturvallisuudesta tietyissä töissä. (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 2 §.)

Työterveyshuoltolakia sovelletaan työhön, jossa työnantaja on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia (Työterveyshuoltolaki 2001, 1 luku 2 §). Työterveyshuoltolaissa säädetään työterveyshuollon järjestämisen velvollisuudesta, sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on edistää yhdessä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon

kanssa työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä, työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001, 1 luku 1 §.)

Lain mukaan työnantajan velvollisuutena on järjestää kustannuksellaan työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi työterveyshuoltolain säätämässä laajuudessa ja riittävästi työterveyshuollon ammattihenkilöitä käyttäen. (Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 4 §, 5 §.)

Työnantajan tulee tehdä työterveyshuollon palvelujen tuottajan kanssa kirjallinen sopimus, josta ilmenee työterveyshuollon yleiset järjestelyt, palvelujen sisältö ja laajuus. Mikäli työnantaja järjestää palvelut itse, velvollisuuksiin kuuluu kuvata edelliset seikat sopivalla tavalla. Työterveyshuollon palvelut voidaan järjestää itse tai yhdessä toisen työnantajan kanssa, hankkimalla ne terveyskeskukselta tai muulta työterveyshuoltopalvelujen tuottamiseen oikeutetulta toimintayksiköltä tai henkilöltä. (Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 6 §, 7 §.)

Työterveyshuollon toteuttamista valmistellessa työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös toimia yhteistoiminnassa työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työpaikan työterveyshuollon järjestämisen yleisiin suuntaviivoihin ja toiminnan suunnitteluun (Työterveyshuoltolaki 2011, 2 luku 8 §). Työterveyshuollon toimintasuunnitelman ja sisällön järjestämisestä hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti säädetään työterveyshuoltolain 3. luvussa pykälissä 11 ja 12 (Työterveyshuoltolaki 2011, 3 luku 11 §, 12 §).

3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittaukselle ja seurannalle on lukuisia erilaisia menetelmiä ja tapoja, jotka voivat keskittyä mittaamaan joko jotain tiettyä asiaa tai vaihtoehtoisesti suurempaa kokonaisuutta. Henkilöstöä koskevan tiedon keräämisen lisäksi tarvitaan myös tiedon analysointia ja tulkintaa. Mittareiden säännöllisellä seurannalla saadaan tietoa toimenpiteiden vaikutuksista. Pelkästään rahamääräiset mittarit eivät riitä henkilöstön tilan ja kehityksen seuraamiseen, vaan mittareilta vaaditaan monipuolisuutta. (Ojala & Ahonen 2003, 162 - 163.)

Pelkästään johdon näkemys työn ja työympäristön tilasta ei riitä, vaan päätöksenteon tueksi tarvitaan faktatietoa työyhteisön työolojen ja toimintojen kehityksestä. Mittareiden tulee pohjautua organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, jotta ne selkeyttäisivät oikeiden, strategian kannalta tärkeiden asioiden kehittymistä. Tarkoituksena on mitata myös sitä, onko tavoitteet saavutettu ja onko tehty oikeaa työtä. (Suonsivu 2011, 97 - 100.)

Määrällisiä ja yksiselitteisiä mittareita ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja asiakastytytyväisyystutkimukset. Sairauspoissaoloja tarkastellessa on syytä huomioida myös se, kuinka pitkiä poissaolot ovat kestoaltaan. Lyhyemmät poissaolot kertovat enemmän työyhteisön toiminnasta, kun taas pidemmät antavat paremman kuvan henkilöstön objektiivisesta terveydentilasta. Sopivana vertailukohteena voi toimia esimerkiksi toimialan keskiarvo. (Ojala & Ahonen 2003, 163.)

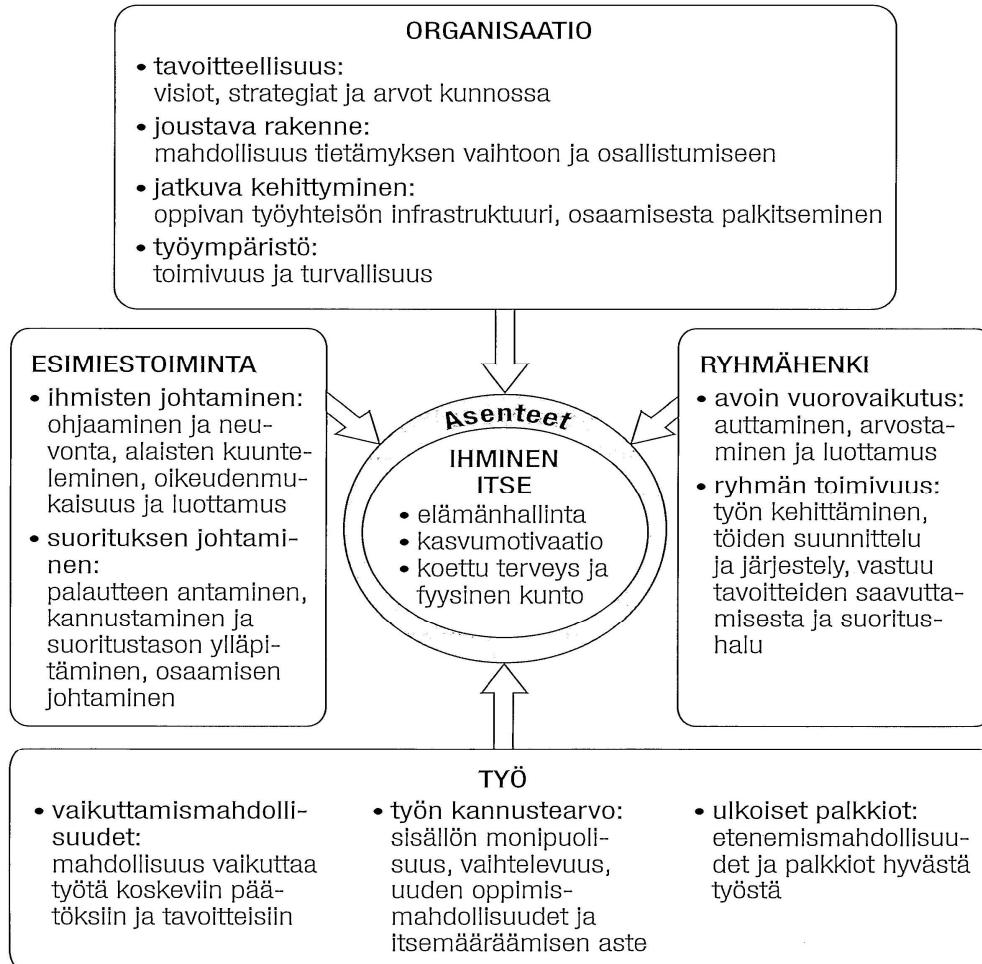
Kokonaisvaltaisempina mittareina toimivat monesti erilaiset kyselyt. Tällaiset kyselyt voivat koskea esimerkiksi työilmapiiriä, työtyytyväisyyttä, työn muutoksia, koettuja kehittämistarpeita, organisaation jaksamista, johtamista tai työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijöitä. (Ojala & Ahonen 2003, 163 - 164.)

Mittarit voidaan jakaa myös ennakoihin ja reagoiviin mittareihin. Suurimman osan työhyvinvoinnin mittareista tulisi olla ennakoivia mittareita, sillä tämä mahdollistaa asioihin puuttumisen hyvissä ajoin. Esimerkkejä ennakoivista mittareista ovat muun muassa kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, koulutusseuranta, toimitusvarmuus, vaara- ja läheltä piti -ilmoitukset sekä työjärjestelmää ja kuormittumista kuvaavat mittarit. Reagoivat mittarit puolestaan mahdollistavat jo tapahtuneiden asioiden syiden tutkimisen. Esimerkkejä reagoivista mittareista ovat muun muassa reklamaatiot, henkilöstön osaaminen ja vaihtuvuus, sairauspoissaolot, ylityöiden määrä sekä erilaiset terveyteen liittyvät mittarit. (Suonsivu 2011, 98 - 100.)

4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Aiemmin luvussa 2 mainitsemani Marja-Liisa Mankan luoma Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -malli sisältää siis viisi eri osa-aluetta ja näkökulmaa työhyvinvoinnin tarkasteluun (kuvio 2). Mallin keskiössä on ihminen itse ja tämän elämä, joihin liittyviä hyvinvoinnin perusasioita, kuten elämänhallinnan tunnetta, kasvumotivaatiota, terveyttä ja fyysisiä

kuntaa, käsittelen tässä luvussa. Tämän luvun alaluvuissa käsittelen puolestaan mallin neljää eri osa-aluetta, eli organisaatiota, esimiestoimintaa, ryhmähenkeä ja työtä, joilla voidaan vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin työpaikan puolelta.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2006, 16.)

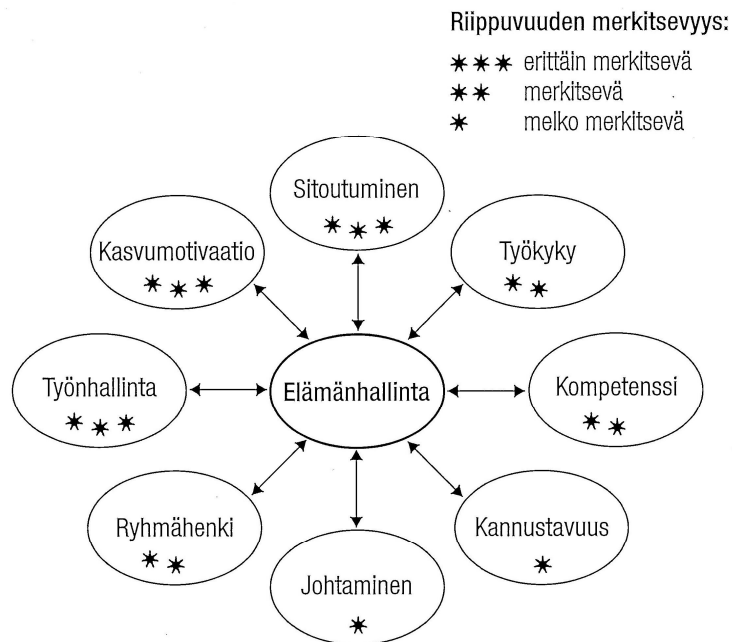
4.1 Ihminen itse

Eräs Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -mallin ajatuksista on, että työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation, esimiestoiminnan, ihmisen itsen, ryhmähengen ja työn lisäksi myös ihmisen oma tulkinta työyhteisön toiminnasta; ihminen suodattaa näkemänsä oman persoonansa ja aikaisempien kokemustensa lävitse. Ihminen ei myöskään ole välttämättä tietoinen ajatteluunsa vaikuttavista virheistä. (Manka 2006, 16 - 17.)

Työtä ei voi erottaa muusta elämästä, vaan työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapaino on olennaista yksilön hyvinvoinnille (Pyöriä 2012, 11). Yksilön yksityiselämään liittyvät asiat ja haasteet heijastuvat työelämään, ja vastavuoroisesti työelämään liittyvät asiat ja haasteet heijastuvat yksilön yksityiselämään (Rauramo 2004, 27). Esimerkiksi yksityiselämässään yksinäinen henkilö saattaa kohdistaa kaipuunsa ihmissuhteisiin työtovereihinsa, joka ilmenee toiveena keskinäisestä yhdessäolosta ja kanssakäymisestä, jolla henkilö pyrkii korvaamaan puutteelliset ihmissuhdekontaktinsa (Järvinen 2001, 51).

Hallinnan tunteella on keskeinen rooli ihmisen hyvinvoinnissa. Ihmisen elämänhallinnan tunteella tarkoitetaan kykyä selviytyä hänelle asetetuista haasteista. Tällä tunteella on yhteys muun muassa stressiin, terveyteen ja sairauspoissaolojen määrään. Hallinnan tunne rakentuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista voimavaroista, joilla ongelmia käsitellään. (Manka 2006, 16 - 17, 153.)

Marja-Liisa Mankan vuonna 1999 toteuttamassa tutkimuksessa havaittiin molemminpuolinen yhteys elämänhallinnan ja useamman työhyvinvointiin vaikuttavan tekijän kanssa (kuvio 3). Erittäin merkitsevä riippuvuus havaittiin elämänhallinnan ja sitoutumisen, kasvumotivaation, ja työnhallinnan välillä. Merkitsevä riippuvuus elämänhallinnalla oli työkykyyn ja kompetenssiin, ja lisäksi melko merkitsevä kannustavuuteen ja johtamiseen. (Manka 2006, 156.)



Kuvio 3. Elämänhallinnan yhteydet hyvinvointiin työpaikalla (Manka 2006, 156).

Siis myös työpaikalla on oma roolinsa ihmisen hallinnan tunteen lisääjänä tai vähentäjänä. Sopivan kuormittava ja haasteellinen työ, jonka pelisääntöihin ja tavoitteisiin työntekijä voi itse vaikuttaa, lisää hallintaa. Myös avoin viestintä ja ihmisten osallistaminen päätöksentekoon vähentävät epävarmuutta ja lisäävät hallinnan tunnetta. (Manka 2006, 167.) Käsittelen työn sisältöä tarkemmin alaluvussa 4.3, avointa viestintää alaluvuissa 4.2 ja 4.4, ja osallistamista alaluvussa 4.1.

Myös huono fyysinen kunto vaikuttaa sekä ihmisen jaksamiseen että älyllisiin toimintoihin (Manka 2006, 16 - 17). Fyysisen hyvinvoinnin avulla luodaan vahva perusta työhyvinvoinnille. Ihmisen perustarpeet, kuten lepo ja uni, riittävä ravinnon ja nesteen saanti, terveelliset elämäntavat ja liikunta, ovat tärkeitä psykofysiologisia perustarpeita, joiden tulee olla kunnossa. (Rauramo 2004, 47 - 59; Ojala & Ahonen 20 - 21.)

Kohtuullinen ja säännöllinen liikunta vaikuttaa myönteisesti koko elämään ja mahdollistaa täysipainoisen toimimisen niin työ- kuin yksityiselämässäkin. Liikunta ennaltaehkäisee sairauksia ja vaikuttaa positiivisesti työkykyyn, vapaa-ajanviettoon ja uneen. Organisaatiot voivat tukea ja kannustaa työntekijöitään liikkumaan esimerkiksi työpaikkaliikunnan avulla. Tällä pyritään myös vaikuttamaan organisaation työviihtyvyyteen ja yhteishenkeen. Työpaikkaliikunta on monesti terveysliikuntaa, jonka tavoitteena on tuottaa terveyttä turvallisesti hyvällä hyötysuhteella. (Rauramo 2004, 56.)

Kasvumotivaatiolla viitataan haluun oppia uutta ja kehittyä. Kehittymishaluinen ihminen näkee koko ympäristönsä positiivisempaan kuin jatkuvaan oppimiseen kiinnostuksensa menettänyt henkilö. (Manka 2006, 15.) Luvussa 4.1 käsitellään tarkemmin, miten organisaatioon voidaan luoda oppimista tukeva ympäristö, ja luvussa 4.3 tarkastelen työn sisällön vaikutuksia ja mahdollisuuksia oppimiseen.

4.2 Organisaatio

Tässä luvussa käsittelen itse organisaatiota työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat organisaation tavoitteellisuus, rakenteen joustavuus, kyky jatkuvaan kehittymiseen ja työympäristö.

4.2.1 Tavoitteellisuus

Jokaisella tavoitteellisella organisaatiolla on syytä olla visio, strategia ja arvot kunnossa. Arvot viestivät siitä, mitä organisaatio pitää tärkeänä työnteossa. Strategialla tarkoitetaan joukkoa valintoja, jotka ohjaavat organisaation toimintaa kohti haluttua tahtotilaa eli visiota. Jokaisen organisaation jäsenen tulee tietää, miten hän voi henkilökohtaisesti vaikuttaa tavoitteiden toteuttamiseen. (Manka 2006, 16 - 17.)

Strategian muotoilu itsessään auttaa myös kohdentamaan voimavaroja tarkoin valittuihin painopistealueisiin (Ulrich 1997, 235). Nämä samat painopistealueet tulisi huomioida myös työhyvinvointitoiminnassa. Kun organisaation työhyvinvointitoiminta kytketään vahvasti sen strategiaan, auttaa se osaltaan organisaatiota kohti visiota maksimoimalla toiminnasta saadut hyödyt soveltuvuudellaan.

Organisaatiosta riippumatta strategiaa toteuttavat sen sisällä toimivat ihmiset. Tästä syystä organisaation työntekijöiden tulisi olla avainroolissa myös strategian toteutuksen suunnittelussa. Strategian toteutuminen edellyttää työntekijöiden suoritustasoon vaikuttavista tekijöistä eli osaamisesta, resursseista ja motivaatiosta huolehtimista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24 - 27, 166 - 167.)

Kirsti Kehusmaan mukaan organisaatiot, jotka ovat todella ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen liiketoiminnan kannalta, pitävät työhyvinvointia aidosti osana strategiatyötä. Laaja-alaiset ohjelmat nykytilanteen kartoittamiseksi eivät kuitenkaan ole välttämättömiä työhyvinvointitoiminnan liittämiseksi organisaation strategiaan. Organisaatio voi laatia sen sijaan esimerkiksi kartan niistä toimenpiteistä, joita sen sisällä tehdään työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näille toimenpiteille pyritään määrittelemään tavoitteet ja yhteys strategiaan. (Kehusmaa 2011, 134 - 138.)

Arvot määrittelevät hyvän toiminnan perusolemuksen organisaatiossa. Kyse on siis eräänlaisista toimintaa ohjaavista periaatteista. Arvojen olisi syytä olla selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta kaikki ymmärtäisivät ne samalla tavalla. Niillä tulisi myös olla työyhteisöä yhdistävä vaikutus, eli kaikkien tulisi pystyä sitoutumaan niihin helposti koko organisaatiossa. Lisäksi niiden tulisi olla yhteisesti tuotettuja. Tällöin kaikilla organisaation jäsenillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa niiden sisältöön ja valintaan. (Virtanen 2005, 78 - 84.) On myös syytä huomioida, että koko organisaatio sitoutuu helpommin yhteisesti tuotettuihin tai valittuihin arvoihin verrattuna siihen, että ne olisivat johdon valitsemia.

Visio kertoo siitä, miltä tulevaisuuden halutaan näyttävän, ja näin myös hyvin rajattuna selkeyttää koko organisaation suuntaa ja kannustaa panostamaan oikeisiin asioihin. Vision sisältämien tavoitteiden tulee olla kuitenkin realistisia ja toteutettavissa olevia. Vision joustavuus ja yleispätevyys puolestaan mahdollistaa organisaation jäsenten paremman oma-aloitteisuuden muuttuvissa olosuhteissa. Hyvä ja tehokas visio on myös helposti selitettävissä ja vetoaa organisaation sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin. Olennaista visiossa on ennen kaikkea yhdistää henkilöstö tavoittelemaan yhteistä päämäärää. (Manka 2006, 78 - 79.)

4.2.2 Joustava rakenne

Joustavalla rakenteella tarkoitetaan sitä, millä tavalla työ tehdään. Jokaisen työntekijän olisi syytä saada tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyvissä asioissa ja myös saada tietoa näiden päätösten pohjaksi. Jotta henkilöstö voisi toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti, tulee organisaation tarjota sille strategisen tason, operatiiviseen ja yksilön toimintaan vaikuttavia tietoja (Viitala 2004, 218). Ilman hierarkkisia rakenteita toimiva organisaatio pystyy vastaamaan nopeammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Matala rakenne mahdollistaa ihmisten, ideoiden, voimavarojen ja prosessien jatkuvan uudelleenjärjestelyn. (Manka 2006, 16 - 17, 86.)

Matalan rakenteen ja monitaitoiset työntekijät omaava yritys on joustava, sillä päätöksentekoa on hajautettu ja monitaitoiset työntekijät kykenevät tekemään niitä tehtäviä, mitä kulloisessakin tilanteessa tarvitaan. Tällaisissa organisaatioissa työntekijöiden satunnaisten poissaolojen aiheuttama työvoimapula pystytään ratkaisemaan tehokkaammin.

Siitä huolimatta, että henkilöstön osallistaminen vie aikaa, se on kuitenkin järkevää, koska henkilöstö sitoutuu paremmin yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja päätöksiin. Sen lisäksi, että henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan, tulisi näitä mielipiteitä myös käyttää organisaation toimintaa koskevissa valintatilanteissa. Osallistuminen ehdotusten tekemiseen, vaihtoehtojen pohdintaan ja päätöksentekoon on palkitsevaa ja osoittaa organisaation arvostuksen henkilöstöä kohtaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 73 - 74.)

Sekä organisaation joustavuus että jäykkyys vaikuttavat myös sen jäsenten oppimiseen. Byrokraattinen organisaatorakenne tekee oppimisen ja luovuuden hankalaksi, sillä ne edellyttävät henkilö- ja ryhmäkohtaista liikkumatilaa. Ideoita tai muutosajatuksia ei ole välttämättä mielekästä esittää, jos ne johtavat monimutkaiseen asioiden käsittelyyn ja pitkään ajalliseen keston jäykän rakenteen vuoksi. Työntekijän oma-aloitteisuutta voi tukea antamalla hänelle sekä tilaa että valtuuksia. (Viitala 2005, 218 - 220.)

4.2.3 Jatkuva kehittyminen

Jatkuvalla kehittämisellä viitataan oppivaan työyhteisöön ja osaamisesta palkitsemiseen. Oppivan työyhteisön luominen edellyttää osaamisen kehittämistä. Organisaatioiden on tunnettava sekä nykyinen että tulevaisuudessa tarvittava osaamisensa. (Manka 2006, 16 - 17.)

Organisaatioon vaikuttamalla voidaan edesauttaa oppimista tukevan ympäristön luomista. Tarvitaan infrastruktuuria, jossa kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus kehittää itseään. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä. Tämän vuoksi työssä oppimisen väylät pitäisi määritellä, ja jokaisen organisaation jäsenen tulisi olla näistä tietoinen. Oppimiselle suotuisan ympäristön luomisessa on tärkeää vaihtaa tietoja, antaa palautetta ja antaa työntekijöiden kokeilla uusia taitoja. Vaikutusmahdollisuuksilla päätöksentekoon osallistamisella lisätään työn hallinnan tunnetta, joka puolestaan vaikuttaa suoraan siihen, kuinka innokkaita organisaation jäsenet ovat oppimaan. (Manka 2006, 124.)

Henkilöstön jatkuvalla oppimisella ja osaamisen kehittämisellä tulisi pyrkiä saamaan aikaan koko yritystä hyödyttävää strategista oppimista. Erilaisia henkilöstön kehittämisstrategioita on useita, mutta pitkällä tähtäimellä yrityksen menestymistä edistää parhaiten prospektiivinen kehittämisstrategia. Tällä tarkoitetaan koko henkilöstöön suuntautuvaa laajaa ja systemaattista osaamisen kehittämistä, jonka tavoitteena on joustava ammattitaito. Tämän vuoksi kehittämistyön on oltava pitkäjänteinen ja ennen kaikkea jatkuva prosessi. Prospektiivisessa strategiassa huomioidaan henkilöstön kehittämisen lisäksi myös työn organisoinnin kehittäminen. (Manka 2006, 80 - 81.)

Petri Virtasen mukaan (2005, 54 - 57) organisaation tulee täyttää tietyt kriteerit ollakseen oppivan organisaation perusidean mukainen. Hänen mukaansa organisaation jäsenillä on oltava ensinnäkin yhteinen tulkinta tavoitteenasettelustaan eli siitä, mitä tavoitellaan

ja miksi ollaan olemassa. Myös organisaation suorituskyvystä tulisi olla yhteinen tulkinta; organisaation jäsenten on yhteisesti ymmärrettävä, miten he pärjäävät kilpailijoille ja milaista tulosta he tekevät. Tämän lisäksi organisaation toimintatapoja, esimerkiksi johtamista, strategista suunnittelua tai prosessien hallintaa, tulee kehittää jatkuvasti. Organisaatio ei voi myöskään olla aidosti oppiva, jos sen tuloksellisuutta, esimerkiksi asiakastulosta tai suorituskyykyyn liittyvää tulosta, ei mitata millään tavalla. Valittujen mittareiden tulee olla tarkoituksenmukaisia ja valideja, ja itse mittaustavan tulee olla luotettava.

Elina Moision mukaan osaamisperusteisen palkkauksen eräs perusajatus on siirtyä tehtäväperusteisesta palkkauksesta henkilöperusteiseen palkkaukseen, jossa palkankorotuksen edellytyksenä on näytetty osaaminen. Oppivaa organisaatiota tukeva osaamisperusteinen palkkausjärjestelmä motivoi yksilöitä kehittämään osaamistaan. Yksilön palkka kehittyy kilpailukykyiseksi suhteessa työmarkkinoihin, samalla kun osaamisen kehittämisestä palkitaan. Laajentunut osaaminen lisää ymmärrystä kokonaisuudesta ja mahdollistaa työntekijöiden toimimisen eri tehtävissä. (Moisio 2005, 32 - 34) Palkkauksen ei tarvitse välttämättä olla täysin osaamisperusteinen, mutta osaamisesta tulisi palkita joka tapauksessa.

4.2.4 Työympäristö

Myös fyysinen työympäristö työssä tarvittavine apuvälineineen vaikuttaa oleellisesti ihmisen hyvinvointiin (Manka 2006, 16 - 17). Tarkoituksenmukainen, turvallinen, terveellinen ja viihtyisä työympäristö mahdollistaa täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. Työympäristön kehittämisessä tulisi huomioida työtilan toimivuus, järjestys, siisteys sekä kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet ja säädöt. Hyvän työympäristön tulisi myös tukea ihmistä tekniikan avulla. (Rauramo 2004, 114.)

Ergonomialla tarkoitetaan alaa, jonka tehtävänä on kehittää ihmisen ja tämän toimintaympäristön välistä suhdetta ja hyvinvointia. Vastaavasti työergonomia on toimintaa, jolla tuotteet, työ, työpaikat, työvälineet ja työympäristö sovitetaan vastaamaan mahdollisimman hyvin kunkin työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja vaatimuksia. Esimerkiksi säädettävät työvälineet ja -kalusteet mukautuvat erikokoisten työntekijöiden tarpeiden mukaan. Ergonomiset näkökohdat tulisi tiedostaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Rauramo 2004, 96 - 97.)

Työn ruumiillista, eli verenkierto- ja liikuntaelimistöön kohdistuvaa, kuormitusta aiheuttavat muun muassa työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö. Fyysisesti kuormittavia työtehtäviä ovat esimerkiksi tavaroiden siirtely ja nostelu käsin, paikallaan istuminen sekä työtehtävät, joissa toistuvat yksipuoliset liikkeet. (Rauramo 2004, 96.)

4.3 Esimiestoiminta

Tässä luvussa tarkastelen organisaation esimiestoimintaa kahdesta eri näkökulmasta, joista molemmat vaikuttavat sekä ihmisten suoriin että hyvinvointiin: ihmisten johtaminen ja suoritusten johtaminen. Ihmisten johtamiseen sisältyy alaisten kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu, luottamuksen rakentaminen sekä ohjaaminen ja neuvonta. Suoritusten johtamisella tarkoitetaan palautteen antamista, kannustamista, osaamisen johtamista, tavoitteiden asettamista ja suoritustason ylläpitämistä. (Manka 2006, 16 - 18.)

4.3.1 Ihmisten johtaminen

On tyypillistä, että johdon ja henkilöstön näkemysten välillä on kuilu, joka syntyy, kun johto tulkitsee koko organisaation toimintaa kuunneltuaan vain pientä osaa työntekijöistä. Pahimmillaan tämä johtaa väärin toimenpiteisiin ja on myös este organisaation kehitykselle. Esimerkiksi suuremmissa organisaatioissa tämä tapahtuu niin, että lähiesimiehet tekevät tulkintansa äänekkäimpien työntekijöiden näkemysten perusteella, jonka jälkeen keskijohto tekee omat tulkintansa muutamasta lähiesimiehestä ja välittää nämä edelleen ylimmälle johdolle. Näin johto kuuntelee henkilöstöstä todellisuudessa vain pientä osaa, vieläpä väliportaiden tulkitsemana. Johdon tarvitsee kuunnella koko henkilöstöä systemaattisesti ilman väliportaiden omia tulkintoja. (Kesti 2010, 127 - 128)

Oikeudenmukainen johtaminen on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta; oikeudenmukaiseksi koetussa työyksikössä työskentelevän henkilön sairastumisriski voi jäädä puoleen verrattuna epäoikeudenmukaisessa yksikössä työskentelevään. Oikeudenmukainen kohtelu vähentää myös psyykkisten rasitusoireiden riskiä. Oikeudenmukaisessa työyhteisössä työntekijöillä on oikeus tulla kuulluksi, ja yhteisöllä on johdonmukaiset säännöt ihmisten kohtelemiseksi samojen periaatteiden mukaan. Samojen sään-

töjen tulee päteä myös tulevaisuudessa. Oikeudenmukaisessa päätöksenteossa päätöksenteon pohjaksi hankitaan mahdollisimman oikea tieto, ja päätöksiä myös korjataan tarvittaessa. Lisäksi henkilöiden, joita päätökset koskevat, tulisi olla tietoisia päätöksentekoperiaatteista. (Manka 2006, 55 - 56.)

On tärkeää pystyä rakentamaan ja vahvistamaan olemassa olevia, molemminpuoleisia luottamussuhteita organisaation sisällä. Organisaatiossa oleva asiantuntemus saadaan hyödynnettyä monipuolisesti, kun keskinäinen luottamus onnistutaan saamaan aikaan sen hetkisestä kokoonpanosta riippumatta. Luottamuksen rakentamiseksi organisaatiolle tulisi antaa vastuuta ja valtaa riskeistä huolimatta. Myös virheitä pitää hyväksyä ja auttaa organisaatiota oppimaan niistä. Luottamuksen kannalta on myös oleellista, että esimies on kykenevä myöntämään omat virheensä. Hänen on myös pyrittävä pitämään kiinni lupauksistaan huolimatta siitä, kuinka pienestä asiasta hänen itsensä mielestä on kyse. (Kehusmaa 2011, 118 - 120.)

4.3.2 Suorituksen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista osaamis pohjan avulla. Tämä sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista kehitetään ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on siis myös strategian toteuttamista, ja osaamisen ja strategian välisen yhteyden ymmärtäminen on olennaista kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta. Visio eli tahtotila on organisaation osaamisen johtamisen kiinne kohta. Sen lisäksi, että organisaation täytyy ymmärtää nykyistä toimintaansa, täytyy myös tulevaisuudessa tavoiteltavan tilan olla selvillä. Tällöin myös tiedetään, millaista osaamista tarvitaan. (Viitala 2005, 14 - 15, 67.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin johtamisen ulottuvuuksista (Suonsivu 2011, 165).

Marja Mäkipeskan ja Terttu Niemelän (2005, 37 - 38) mukaan kyky antaa ja vastaanottaa palautetta on vuorovaikutuksen ja osaamisen kehittämisen perusedellytys. Myös rankempaakin palautetta pystytään ottamaan vastaan, kun osapuolten välillä vallitsee keskinäinen luottamus ja he tuntevat toistensa tarkoituksperät. Vastavuoroinen palaute auttaa kehittämään sekä toimintaa että yksittäisiä yhteisön jäseniä. Palautteen avulla tulisi pyrkiä rakentamaan yhteistä menestystä, sillä näin palaute on helpompi hyväksyä. Säännölliset kehityskeskustelut ovat hyvä keino kehittää palautekulttuuria. Kehityskeskuste-

luissa voi keskustella esimerkiksi onnistumisista, epäonnistumisista, osaamisesta tai kehittämistarpeista. Keskustelut voidaan käydä joko vain esimiehen ja alaisen välisenä tai vaihtoehtoisesti koko työryhmällä. Kehityskeskustelut edistävät keskinäisen, avoimen vuorovaikutuksen oppimista. (Berlin 2008, 84, 103, 123.)

Marja-Liisa Mankan (2006, 145) mukaan on tiettyjä sääntöjä, joilla rakentavaa palautetta voidaan opetella antamaan. Miksi-kysymykset tuntuvat monesti syyllistäviltä, joten niiden sijasta kannattaa keskittyä asian ratkaisuun ja esittää toiveita ja ehdotuksia käsiteltäviin asioihin. Palautetilanteissa kannattaa myös käyttää tunteita harkiten ja välttää turhia henkilökohtaisuuksia. Palaute tulee antaa mahdollisimman nopeasti, mutta kuitenkin vasta sen jälkeen, kun asiasta on saatu kaikki oleellinen tieto selville. Rakentavaa palautetta antaessa tulee huomioida myös vastavuoroisuuden periaate muutoksen edistämiseksi; palautteenantajan kannattaa toisinaan myös kysyä, miten hän voisi itse toimia paremmin.

Satu Berlinin tekemän tutkimuksen mukaan monet liian yleistä palautetta saaneet työntekijät kokivat esimiehen täyttäneen pelkästään muodollisuuksia palautetta antaessaan. Itse tilanne, jossa palaute annettiin, koettiin monesti kiireiseksi ja stressaavaksi. Tämän lisäksi esimies koettiin kyvyttömäksi antamaan aitoa palautetta. Jotkut työntekijät kokivat esimiehen jopa yrittäneen lannistaa heitä. Työntekijöiden mielestä palautteen olisi pitänyt olla kannustavampaa, ja he olisivat toivoneet tämän tapahtuneen erityisesti onnistumisten korostamisena. Kannustavaa ja motivoivaa palautetta saaneet kokivat myönteisiä tuntemuksia ja jatkoivat työtänsä niin kuin ennenkin. Onnistunut kannustaminen ja motivoiminen ilmenivät myös palautteen sitomisena työsuorituksiin. Etenkin paineen alla työskentelevät työntekijät kokivat kannustavan palautteen voimia antavaksi. (Berlin 2008, 84, 103, 123.)

Organisaatioiden tehtävät ovat erilaisia, joten myös määriteltyjen tavoitteiden tulee olla erilaisia. Tavoitteiden määrittelyssä kannattaa pitää mielessä organisaation perustettava eli missio; miksi olemme olemassa? Kaikki tehtävät ovat olemassa tuloksia varten. (Sistonen 2008, 113 - 116.)

4.4 Työ

Hyvä työ itsessään lisää työnhallinnan tunnetta, joka puolestaan vähentää suoraan stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta. Hyvään työhön kuuluu olennaisena

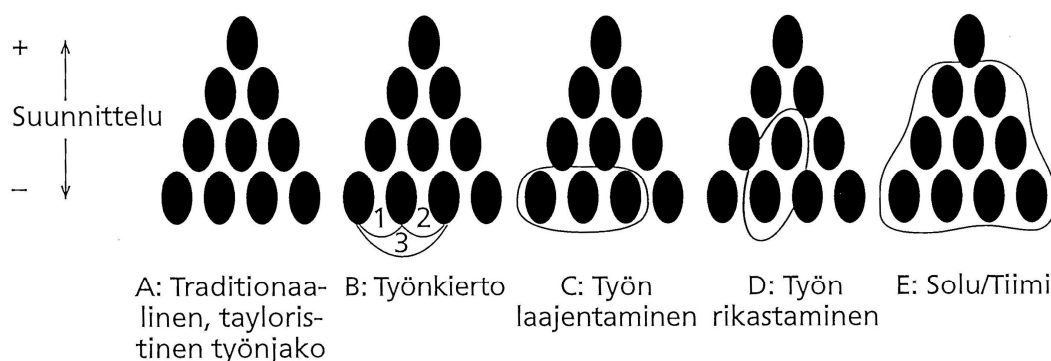
osana mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Hyvän työn tulisi olla myös riittävän haastavaa. On kuitenkin syytä huomioda, että jotta ihminen kokisi työnsä viihtyisäksi ja mielekkääksi, tulisi työhön sisältyvien tavoitteiden olla aina saavutettavissa. Työn fyysisen ja psyykkisen kuormituksen tulee pysyä kohtuullisena mutta kuitenkin sellaisena, että se mahdollistaa taitojen ja kykyjen kehityksen. (Viitala 2004, 135 - 136; Manka 2006, 16 - 18.)

Hyvällä työllä tulisi olla myös korkea kannustearvo. Tällä viitataan työn itsemääräämisen asteeseen, sisällön monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen sekä mahdollisuuksiin oppia uutta. Sisällöltään monipuolinen työ on itsenäistä ja mahdollistaa rakenteeltaan kokonaisen työn. Työn kokonaisuutta ja rakennetta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Syklisesti kokonaiseen työhön kuuluu työn suunnittelua, toteuttamista, arviointia, tulosten tarkastamista ja organisointia. Hierarkkisesti kokonaiseen työhön kuuluu puolestaan sekä luovia ja älyllisesti haastavia osia että suorittavia ja rutiininomaisia tehtäviä. Rakenteeltaan kokonainen työ siis mahdollistaa sen, että työntekijällä on mahdollisuus nähdä työnsä tulokset. (Viitala 2004, 136 - 137; Manka 2006, 18.) Tämä puolestaan auttaa työntekijää kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja näkemään sen osana laajempaa kokonaisuutta.

Vaihtelevaan ja kokonaiseen työhön tulee sisältyä aina oppimista, joka voi olla esimerkiksi työn sisältöön, työprosessiin tai töiden organisointiin painottuvaa oppimista. Työn sisältöön painottuva oppiminen koskee tietojen liittämistä yhteen uudella tavalla tai kokonaan uuden tiedon hankkimista, kun taas työprosessiin liittyvään oppimiseen kuuluu esimerkiksi erilaisten toimintatapojen tutkimista sekä toimintojen ja vaiheiden integroimista kokonaan uudella tavalla. Organisointiin painottuva oppiminen puolestaan koskee enemmän työn järjestelyä, työnjakoa ja järjestelmiä. (Viitala 2004, 138 - 139.)

Työn kannustearvoon voidaan vaikuttaa suoraan työn muotoilulla. Kuviossa 4. on havainnollistettu erilaisia tapoja muotoilla työtä. Kuvion vaihtoehto A edustaa ositettua työtä, joka ei sisällä juurikaan säätelymahdollisuuksia ja on suppea kokonaisuudeltaan. Tästä toimii hyvänä esimerkkinä yksitoikkoinen liukuhihnatyö, jossa työntekijällä ei ole suunnittelu- tai oppimismahdollisuuksia. Vaihtoehto B kuvaa työnkiertoa, jossa työntekijälle luodaan vaihtelua siirtämällä työntekijä toisiin työtehtäviin tietyksi ajanjaksoksi. Tällä voidaan edistää oppimista ja vähentää monotonisuutta. Vaihtoehto C eli työn laajentaminen tarkoittaa työtehtävien yhdistämistä tai muuten työnkuvan laajentamista. Jos työtä laajennetaan hierarkkisesti, on kyse työn rikastamisesta (vaihtoehto D). Tämä vaihtoehto

lisää työntekijän itsemääräämisen astetta esimerkiksi suunnittelun, päätöksenteon tai arvioinnin muodossa. Tiimityön (vaihtoehto E) tavoitteena on usein kokonainen työ, jossa tiimi vastaisi jostain prosessista itse alusta loppuun. (Viitala 2004, 136 - 140.)



Kuvio 4. Työn muotoilun päätävät (Viitala 2004, 138).

Työn suunnittelulla ja muotoilulla voidaan varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi oppimishaasteita työssään. Sopivan haastava ja vaihteleva työ luo itsessään merkityssisältöä ja kasvattaa työntekijän motivaatiota. Työn koettu merkityksellisyys on vahvasti sidoksissa työstä saatuun tyydytykseen. Se, miten merkitykselliseksi työ koetaan, riippuu paljon myös työn sisällöstä. Lisäksi monitaitoiset työntekijät tekevät organisaatiosta tehokkaamman ja joustavamman, sillä he ovat itsenäisempiä ja osaavat tarvittaessa korjata toistensa virheitä. (Viitala 2004, 136 - 140.)

Myös ulkoisten palkkioiden, eli etenemismahdollisuuksien ja työstä saatavan korvauksen, tulisi olla kunnossa. (Manka 2006, 16 - 18) Erityisesti pienemmissä tai hierarkkisesti matalissa organisaatioissa työntekijöillä ei välttämättä ole mahdollisuuksia edetä korkeampaan asemaan. Tällaisissa tapauksissa työn rikastaminen hierarkkisesti ei onnistu, joten työn muotoilun muut keinot korostuvat työntekijän kehittymisen ja oppimisen takaamiseksi.

Kaikkia asioita, jotka koetaan motivoiviksi tai palkitseviksi, voidaan pitää palkitsemisena. Yksilöt kokevat eri asiat palkitseviksi ja merkityksellisiksi. Palkitsemisen kokonaisuus voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on työ ja tapa toimia, jolla tarkoitetaan työn sisältöä, tapaa toimia ja esimiestyötä. Muun muassa henkilöstöä arvostava johto ja reilu esimies voidaan kokea palkitsevina ja motivoivina. Toinen osa-alue, kasvu ja kehittyminen, tarkoittaa osaamisen kehittämistä ja työuran rakentamista tukevia

asioita. Kolmas osa-alue on henkilöstöedut, joihin voi kuulua esimerkiksi joustava työaika ja hyvät työvälineet. Henkilöstöedut voivat parhaimmillaan edistää työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Työntekijän palkitseminen henkilöstöeduilla on myös keino osoittaa, että organisaatio välittää työntekijöistään ihmisinä. Neljäs ja ehkä ilmeisin palkitsemisen osa-alue on rahallinen palkitseminen, kuten peruspalkka, tulospalkkio tai optiot. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 16 - 18.)

Tarkasteltaessa hyvää työtä tulee mielestäni pohtia sen sisällön lisäksi myös itse työsuhteen, jossa on sovittu työn tekemisen ehdoista. On selvää, että työn tekemisen ehdot vaikuttavat työntekijään ja organisaatioon monella tavalla. Tämä koskee myös hyvinvointia, sillä työsuhteen pysyvyydellä tai riittäväksi koetulla tuntimäärällä on paljon tekemistä sen kanssa, kuinka vakaaksi ja turvalliseksi työntekijä elämänsä ja työsuhteensa kokee. Lämsän ja Hautalan (2005, 32 - 33) mukaan nykyaikaisissa organisaatioissa pyritään monesti ns. joustavaan työvoiman käytön malliin, eli ne pyrkivät pitämään suhteellisen pientä määrää vakituksia työntekijöitä, jotka ovat tyypillisesti perustehtävän kannalta tärkeitä ydinosaajia. Muut työntekijät, esimerkiksi osa-aikaisesti työskentelevät, ovat käytössä joustavasti tarpeen mukaan. Monimuotoisten työsuhteiden ongelmana on vaihteleva sitoutuminen organisaatioon.

Mielestäni hyvään työhön kuuluu myös olennaisena asiana aika, eli ehtivätkö työntekijät todella tehdä työnsä kunnolla annetussa ajassa vai joutuvatko he työskentelemään jatkuvassa kiireessä. Seeckin ja Parzefallin mukaan (2008, 191) ajan puute on varsin yleinen ongelma suomalaisessa työelämässä ja yksi merkittävimmistä työssä viihtymistä vähentävistä tekijöistä. Koska aika on rajallinen resurssi, kiireen lieventämiseksi vaaditaan usein järkevää ajankäyttöä sekä muutoksia työnkuvaan ja työtehtäviin. Päivi Rauramo (2004, 20) on lisäksi maininnut, että mikäli organisaatio joutuu keskittymään vain kiireen hallintaan, sen ydintehtävä saattaa muuttua huomaamatta, ja lisäksi organisaation työntekijät eivät myöskään välttämättä jaksu välittää arvoista, kuten esimerkiksi laadusta tai ihmissuhteista.

4.5 Ryhmähenki

Marja-Liisa Mankan (2006, 16 - 18) mukaan hyvä ryhmähenki muodostuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja ryhmän toimivuudesta. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu työtovereiden auttaminen, arvostaminen ja luottamus, kun taas ryhmän toimivuuteen vai-

kuttaa työn kehittäminen, töiden suunnittelu ja järjestely, suoritushalu sekä aito yhteisvastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Töiden suunnittelua ja järjestelyä käsiteltiin tarkemmin luvussa 4.3.

Ryhmähengen kannalta on siis tärkeää kyetä luomaan sellaisia rakenteita, jotka estävät rutiineita ja tekevät tilaa avoimelle vuorovaikutukselle. Tätä voidaan edesauttaa muun muassa tiimiorganisaatiolla, osallistamisella ja tarjoamalla työntekijöille itsenäisyyttä. Myös palautteellisuus on tärkeä tekijä avoimen vuorovaikutuksen luomisessa. Tällä tarkoitetaan sekä kielteisen että myönteisen, rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista. (Manka 2006, 145) Palautteellisuuden tulisi siis olla sekä esimiehen ja alaisen välistä että työtovereiden välistä. Käsittelin palautteellisuutta tarkemmin luvussa 4.2.2.

Vaikka tarvitaan rauhaa keskittyä omiin työtehtäviin, tarvitaan myös yhteistyötä. Selkeiden ja rutiininomaisten työtehtävien lisäksi monessa työssä on hankalia ja epäselviä työtehtäviä, joihin ei välttämättä ole määriteltä selkeitä toimintatapoja. Tällaisten työtehtävien ratkominen ja niistä yksin päättäminen saattaa olla hyvinvoinnille haitallista. Avun kysyminen on normaalia vuorovaikutusta, ja ongelmatilanteissa tulisi pystyä neuvottelemaan jonkun toisen kanssa. Auttamisen yhteishenkeä luovasta vaikutuksesta huolimatta se saattaa olla myös vuorovaikutuksen rasite; auttamisen vastuun kasvaessa loputtomat avunpyynnöt saattavat ärsyttää. (Kallio & Kivistö 2013, 74 - 75.) Työyhteisön jäsen ei kuitenkaan saisi tuntea olevansa yksin ongelmatilanteissa.

Marja Mäkipeskan ja Terttu Niemelän (2005, 32 - 33) mukaan luottamus pohjautuu rehellisyyteen ja avoimuuteen. Luottamuksen rakentamiseksi osapuolilla on oltava samanlainen tieto siitä, millaista kumppanuutta tai yhteistyötä rakennetaan ja mitä siihen liittyy. Oikean ja kattavan tiedon avulla osapuolet voivat ymmärtää sopimuksen samalla tavalla ja sitoutua siihen. Tällöin he tahtovat samaa asiaa ja ottavat vastuun sen toteuttamisesta. Sitoutumisen on oltava aitoa, jotta toiminta olisi yhtäpitävää sovitun kanssa. Kun sopimukseen on sitouduttu ja sen huomataan pitävän, synnyttää se keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta. Toimintakulttuuriin pysyvästi kuuluva luottamus vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa.

Vastavuoroisen antamisen ja saamisen periaate on ominaista luottamukselle. Tällöin se sisältää odotuksen, että itse hyötyy jotenkin toisen toiminnasta. Kun toisen auttamisesta ei nähdä olevan mitään hyötyä itselle, tämä vastavuoroisuus katoaa. Tämä voi johtua

organisaation toimivuuteen liittyvistä asioista, esimerkiksi eriytyneistä työtehtävistä. Tällöin yhteistyötä ei välttämättä nähdä kannattavaksi. Tyypillisintä tämä on työskennellessä kiireessä niukilla resursseilla, jolloin vastuuta kannetaan vain omista työtehtävistä. Vastavuoroisuuden periaatteesta on siis tärkeää huolehtia. Tätä voidaan edesauttaa muun muassa joustavalla työnjaolla, ruuhkahuippujen yhdessä hoitamisella, osaamisen monipuolistamisella ja ottamalla yhteisvastuuta työtehtävistä. Myös yhteinen tavoite on tärkeä osatekijä luottamuksen syntymiselle. Ryhmästä tulee voimakas, kun se toteuttaa tärkeänä pidettyä ja kaikille yhteistä tehtävää. Yhteiseen menestykseen tähtäävät yhteisöt tuottavat menestystä myös ryhmässä toimiville yksilöille. Yhteinen tavoite yhdistää koko työyhteisön osaamisen ja henkiset voimavarat. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34 - 40)

Yksilöllisten tavoitteiden sijasta yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen ja yhteisvastuu ovat myös aikaisemmin mainitsemani tiimiorganisaation keskeisiä tuntomerkkejä. Kun ryhmällä on tunne moraalista vastuusta ja sitoutumisesta sekä pyrkimys keskinäiseen yhteisyyteen, voidaan puhua tiimistä ryhmän sijaan. Tiimissä on toki myös henkilökohtaisia vastuuta, mutta tiimin tuloksellisuutta tulisi mitata yhteisesti saavutettujen tulosten pohjalta. Tiimejä tulisikin siis palkita yhteisten tavoitteiden perusteella, ja johtamisen tulisi olla jokaisen vastuulla. Tiimityöskentelyn onnistumiseksi on myös tärkeää, että tiimi voi itse vaikuttaa toimintatapoihin, kokoonpanoon, työnjakoon, tulospalkkauksen mittareihin ja sille asetettujen tavoitteiden modostamiseen. Lisäksi tiimeissä rohkaistaan jäseniä avoimeen vuorovaikutukseen ja jaetaan tietoa yhteiseen ongelmanratkaisuun. Tiimin tulee myös saada vastata oman toiminnallisen tarkoituksensa kehittämisestä. (Manka 2006, 96 - 98.)

Hierarkkisesta organisaatiosta siirtyminen tiimimäiseen organisaatioon vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Itseohjautuvat tiimit ovat laadussa, tuottavuudessa ja turvallisuudessa tehokkaampia kuin perinteiset työryhmät. Esimerkiksi työtyytyväisyys ja tuottavuus ovat sidoksissa yhteenkuuluvuuteen ja ryhmän kiinteyteen, jotka ovat tiimin ominaispiirteitä. Myös avoimen vuorovaikutuksen ja päätöksentekoon osallistumisen on havaittu olevan tuottavuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Tiimimäinen toimintatapa edistää ja mahdollistaa myös innovatiivisen ilmapiirin, joka puolestaan on toimivuutta ja tuottavuutta lisäävä tekijä. (Manka 2006, 92 - 95.)

Ryhmähenkeen voidaan siis vaikuttaa monilla eri tavoilla. Vaikka tiimimäisesti järjestetty organisaatio tukee ryhmähenkeä ja järjestää hyvät puitteet yksilön ryhmässä toimimiselle, riippuu kuitenkin organisaatiokohtaisista piirteistä, onko tällaista mahdollista tai järkevää toteuttaa kokonaisuudessaan. Tiimimäisellä työskentelyllä on kuitenkin selkeät etunsa, joita voidaan hyödyntää tästä huolimatta mahdollisuuksien mukaan.

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Kuten olen edellä (ks. luku 3.1.) esittänyt, työhyvinvointia on tutkittu pitkään ja siitä on luotu lukuisia erilaisia teorioita ja malleja. Koska ilmiöstä on jo valmiiksi paljon tietoa olemassa, tutkimusmenetelmäksi olisivat soveltuneet sekä laadulliset että määrälliset menetelmät (Kananen 2012, 29 - 31). Koettu työhyvinvointi on kuitenkin hyvin yksilöllistä ja henkilökohtaista, joten sen kuvaaminen, millä tavalla työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaikuttavat tutkimuskohteisiin, vaatii syvällistä ymmärrystä asiasta.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tiettyä ilmiötä, sen rakennetta, tekijöitä ja niiden välisiä kausaalisuhteita, ja se sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys ja se halutaan saada kuvattua hyvin (Kananen 2012, 25). Laadulliset menetelmät antavat tutkimuskohteille mahdollisuuden kuvailla omin sanoin heidän hyvinvointiinsa vaikuttavia tekijöitä. Tällöin saattaa ilmetä asioita, jotka olisivat jääneet huomioimatta toteutettaessa tutkimusta määrällisin menetelmin. Tämän vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä sopi hyvin myös tutkimusongelmani ratkaisemiseen, sillä tavoitteenani oli kuvata mahdollisimman hyvin työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa ja luoda ehdotuksia sen kehittämiseksi.

Päätin käyttää työssäni puolistrukturoitua haastattelua. Vaikkei yhtenäistä määritelmää puolistrukturoiduille haastatteluille olekaan olemassa, on sille tyypillistä, että haastattelija esittää kaikille haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä. Noudatin haastatteluissa tätä periaatetta. Toisaalta menetelmää voidaan kutsua myös teema-haastatteluksi, sillä lähes kaikki kysymykset keskittyvät johonkin rajattuun, työhyvinvoin-

tiin liittyvään teemaan. Koska puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, menetelmävalinta on erinomainen myös tästä näkökulmasta katsottuna. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.2 Haastattelut

Haastattelin työtäni varten neljää organisaation työntekijää. Alun perin tarkoitukseni oli sisällyttää haastateltaviin myös käytännössä samassa organisaatiossa toimivat varastotyöntekijät, mutta päätin lopulta keskittyä vain toimistossa, säännöllisesti samassa työyhteisössä työskenteleviin työntekijöihin. Uskon tämän tekevän työstä yhtenäisemmän ja sopivan laajuisen. Kaksi haastateltavista työntekijöistä oli muuttopalveluita järjestävältä osastolta ja kaksi asettumispalveluita tarjoavalta osastolta. Kaikki haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuussa 2014.

Haastattelussa esittämieni kysymysten sisältö on kokonaisuutena suhteellisen uskollinen Mankan Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -mallille, jota päätin käyttää runkona työleni. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta luoduiksi haastattelukysymyksiksi valikoituivat seuraavat kysymykset:

1. Miten organisaatiossasi otetaan työntekijöiden hyvinvointi huomioon ja miten sitä edistetään?
2. Millaisia mahdollisuuksia organisaatiossasi on jatkuvaan kehittymiseen, etenemiseen ja oppimiseen?
3. Millaiseksi koet osallistumismahdollisuutesi organisaatiosi toimintaa ja omaa työtäsi koskeviin päätöksiin?
4. Miten organisaatiosi esimiestoiminta vaikuttaa työhösi ja hyvinvointiisi?
5. Miten kuvailisit organisaatiosi ilmapiiriä ja ryhmähenkeä?
6. Miten kuvailisit työsi sisältöä, esimerkiksi sen monipuolisuutta ja siitä saatua korvausta?

Koska tutkimus on laadullinen, kysymysten määrä on luonnollisesti pienempi kuin se olisi ollut määrällisessä tutkimuksessa. Kuusi valitsemaani kysymystä kuitenkin huomioi oleelliset aiheet ja tarjoaa kokonaisuutena nykyaikaisen ja kattavan kuvan organi-

saation työhyvinvoinnin tilasta. Kävin työhyvinvoinnin käsitettä ja Mankan Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -mallia eri osa-alueineen läpi lyhyesti jokaisen haastateltavan kanssa ennen haastatteluiden aloittamista.

Ensimmäinen kysymys oli yleisluontoisin verrattuna muihin haastattelukysymyksiini. Sisällytin tällaisen kysymyksen tutkimukseeni, jotta haastateltavat voisivat kertoa työhyvinvoinnistaan omin sanoin, ilman rajoituksia ja juuri sen pohjalta, miten he itse asian näkevät. Tämä kysymyksen tarkoituksena oli siis löytää asioita, jotka eivät olisi tulleet välttämättä muuten haastattelussa esille ja paljastaa, millaisia asioita eri haastateltavat näkevät ja kokevat työhyvinvoinnin huomioimisena ja edistämisenä.

5.3 Eettiset kysymykset ja hyvä tutkimuskäytäntö

Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti tutkijalla tulee olla haastateltavien suostumus, ja haastateltavien tulee tietää ja ymmärtää kaikki oleelliset asiat tutkimuksen kulusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastateltaville ilmoitettiin tutkimuksesta kuukausia ennen haastatteluja ja heille kerrottiin, minkälaisia asioita tutkimuksessa tullaan käsittelemään. Heille myös kerrottiin yksityiskohtaisesti, miten tutkimuksesta saatua tietoa tullaan hyödyntämään ja ketkä tulevat näkemään mitäkin tutkimukseen liittyvää tietoa. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen.

Tutkimustietoa käsiteltäessä ja julkaistaessa tulee huomioida myös haastateltavien luotamuksellisuus ja anonymiteetti. Haastateltaville antamani lupauksen mukaisesti litteroidut haastattelut ovat pelkästään minun itseni ja työtäni arvioivien henkilöiden saatavilla, eikä haastateltavien nimiä mainita työssä ollenkaan. Lisäksi kohdeyritykselle luovutettu versio työstä ei sisällä yhtään suoraa lainausta haastateltavilta. Tämä on välttämätön toimenpide anonymiteetin takaamiseksi. Pysin raportoimaan tutkimuksen tulokset työssäni mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti, kuitenkin suojellen haastateltavia kaikilta mahdollisilta seurauksilta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6 Työntekijöiden näkemykset organisaation työhyvinvoinnista

Luku on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää kansainvälisiä muutto- ja asettumispalveluita järjestävän muuttoliike X:n työhyvinvoinnin nykyinen tila ja laatia strategiaa ja muita liiketoiminnan suuntaviivoja tukevia ehdotuksia sen kehittämiseksi. Tässä luvussa esitän ensin muutaman huomion tutkimuskysymyksen kannalta oleellisesta yritysmateriaalista, jonka jälkeen siirryn käsittelemään tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä teemoittain.

Kuten edellä (ks. luku 4.1.1.) totesin, jokaisella tavoitteellisella organisaatiolla tulisi olla visio, strategia ja arvot kunnossa. Kohdeorganisaatiolle on määritelty visio, missio ja arvot, ja lisäksi sillä on myös kirjattu liiketoimintaidea, joka sisältää joitain ideoita siitä, millä tekijöillä se pyrkii saamaan kilpailuetua. Varsinaista strategista materiaalia, joka kertoo, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa, on kuitenkin niukasti. Koska liiketoimintaa edistävän työhyvinvointitoiminnan tulisi olla aidosti osa strategiatyötä, strategisen materiaalin niukkuus hankaloitti kehittämis ehdotusten yhdistämistä liiketoimintaan (ks. luku 4.1.1.).

7.1 Työhyvinvointi yleisesti

Kaksi neljästä haastateltavasta oli sitä mieltä, että työhyvinvointi otetaan organisaatiossa yleisesti hyvin tai kohtuullisen hyvin huomioon, ja yhden mielestä organisaation työhyvinvointiin panostaminen näkyy lähinnä muutaman kerran vuodessa järjestetyissä yhteisissä tapahtumissa. Yksi oli sitä mieltä, että organisaatio enemmänkin olettaa työntekijöiden ottavan työhyvinvoinnin itse huomioon, erityisesti jokapäiväiseen työntekoon liittyvät työhyvinvointiasiat.

Tämän perusteella kokemukset siitä, miten työhyvinvointi otetaan organisaatiossa yleisesti huomioon, ovat siis haastateltavien kesken varsin erilaisia. Työhyvinvoinnista yleis-

sesti puhuttaessa on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että haastateltavat saattavat mieltää työhyvinvoinnin käsitteenä eri tavalla toisiinsa verrattuna, vaikka työhyvinvoinnin, erityisesti Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -mallin, sisältöä käyttiinkin läpi jokaisen kanssa.

Tutkimustuloksissa ilmeni siis myös kokemuksia, joiden mukaan henkilöstön työhyvinvointiin ei panosteta. Yksi haastateltavista kertoi havainneensa useasti viimeisen puolen vuoden aikana, kuinka organisaation työntekijöitä väsyttää eivätkä he enää meinaa jaksaa. Tämä on ilmennyt hermostumisina ja stressikäyttäytymisenä, mutta johto ei ole kuitenkaan reagoinut asiaan riittävästi. Lisäksi yksi haastateltava koki, että hänellä on tällä hetkellä liikaa työtehtäviä vastuullaan.

Kuten edellä (ks. luku 4) mainitsin, elämänhallinnan tunne rakentuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista voimavaroista, joilla ihminen käsittelee ongelmia. Hallinnan tunteella on keskeinen rooli ihmisen hyvinvoinnissa, ja sillä on yhteys muun muassa stressiin, terveyteen ja sairauspoissaolojen määrään. Työpaikalla on oma roolinsa henkilöstön hallinnan tunteen edistäjänä, ja tutkimustulosten perusteella näyttääkin siltä, että organisaation tulisi panostaa enemmän tähän rooliin.

Hallinnan tunteella on myös molemminpuolinen riippuvuussuhde monen työhyvinvointiin vaikuttavan tekijän kanssa, kuten kasvumotivaation, sitoutumisen, työnhallinnan, työkyvyn, kompetenssin, kannustavuuden ja johtamisen kanssa (ks. luku 4). Näillä tekijöillä voidaan siis myös vaikuttaa hallinnan tunteen lisäämiseen. Työn fyysisen ja psyykkisen rasituksen tulisi pysyä kohtuullisena mutta kuitenkin sellaisena, että se mahdollistaa kykyjen ja taitojen kehityksen (ks. luku 4.3).

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat arvostivat paljon organisaation joustavuutta ja korkeaa itsemääräämisen astetta, jotka helpottavat työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Yksi haastateltavista lisäsi, että työntekijöiden omaan elämään liittyvät, henkilökohtaiset olosuhdemuutokset ymmärretään organisaatiossa hyvin ja niihin reagoidaan nopeasti. Yksi haastateltavista kuitenkin koki, että ongelmallisempien työpäivien jälkeen työasiat vaivaavat häntä kotonakin. Työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapaino on olennaista yksilön hyvinvoinnille (ks. luku 4).

Erään haastateltavan mielestä erilaista yhteisöllistä virkistystoimintaa järjestetään organisaatiossa vain vähän. Eri haastateltavien arvioiden mukaan tällaista toimintaa järjestetään kerrasta muutamaan kertaan vuodessa.

7.2 Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet organisaatiossa

Kaksi neljästä haastateltavasta oli sitä mieltä, että organisaatiossa on hyvät mahdollisuudet jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. Yksi haastateltava lähestyi asiaa lähinnä organisaation järjestämän koulutuksen näkökulmasta, mitä hänen mukaansa järjestetään vain vähän, vaikka koulutus kiinnostaisi. Lisäksi hänen mukaansa organisaation pääkonttorilla Ruotsissa työntekijöillä on mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä organisaation sisällä, mutta tämä ei ole mahdollista Suomen toimiston työntekijöille.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että uuden oppimismahdollisuudet ovat vähissä hänen osastollaan. Hän koki, että vaikka alalla on reilusti kehittymismahdollisuuksia, organisaation joustamattomuus työpaikan kehittämisessä tekee kykyjen näyttämisen mahdollottomaksi. Hänen mielestään mahdollisuutta organisaation sisällä etenemiseen, tai esimerkiksi Suomen toimiston toiselle osastolle työskentelyyn, ei ainakaan tuoda organisaatiossa esille. Lisäksi hänestä tuntuu pahalta, koska organisaatiossa ei oteta aktiivisesti huomioon, miten hän voisi kehittyä työssään paremmaksi, vaan keskustelut uralla etenemisestä rajoittuvat lähinnä kehityskeskusteluihin.

Tutkimustulosten perusteella haastateltavien kokemat mahdollisuudet jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen organisaatiossa olivat siis varsin erilaiset. Kahden haastateltavan kokemuksen mukaan organisaatiossa ei kuitenkaan ole kehittymis- ja oppimismahdollisuuksia riittävästi. Mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen on olennainen osa nykyaikaista työhyvinvointia. Oppimisille suotuisan ympäristön luonti edellyttää, että työntekijöiden annetaan kokeilla uusia taitoja. Suuri osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, joten organisaation tulisi määritellä henkilöstölle erilaiset työssä oppimisen väylät. Organisaation tulisi myös huolehtia siitä, että henkilöstö on näistä väylistä tietoinen. Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, ettei organisaatiossa ole tällaisia väyliä tai muuta systemaattista osaamisen kehittämistä. (ks. luku 4.1.3.)

Oppimisen ja osaamisen kehittämisen tulisi tähdätä koko organisaatiota hyödyttävään strategiseen oppimiseen. Pitkällä tähtäimellä tämä onnistuu parhaiten prospektiivisella

henkilöstön kehittämisellä. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstön osaamisen kehittämisen tulisi olla laajaa, systemaattista ja tavoitella joustavaa ammattitaitoa. (ks. luku 4.1.3.) Kuten edellä (ks. luku 4.1.2.) totesin, monitaitoiset työntekijät kykenevät tekemään niitä tehtäviä, mitä kulloisessakin tilanteessa tarvitaan. On syytä huomioida, että strateginen osaamisen kehittäminen edellyttää myös sitä, että organisaatio tuntee sekä nykyisen että tulevaisuudessa tarvitsemansa osaamisen (ks. luku 4.3.2.)

Yhden haastateltavan mukaan organisaatio ei tue maksullista koulutusta, mutta ilmaiset koulutukset sallitaan työajalla. Organisaation strategian toteuttaminen edellyttää henkilöstön osaamisesta huolehtimista, joten myös henkilöstön osaamisen kehittämisen tulisi perustua strategiaan (ks. luku 4.1.1). Tämän vuoksi sopivaa koulutusta valittaessa tulisi kiinnittää huomiota ensisijaisesti siihen, että koulutus tukee strategisesti tärkeää osaamista, eikä rajata poikkeuksetta kaikkea maksullista koulutusta pois henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Organisaation onkin siis syytä harkita myös maksullisen koulutuksen mahdollisuuksia.

Uusia oppimismahdollisuuksia ei kannata jättää huomiotta, sillä niillä on myönteinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin; kehittymishaluinen ihminen näkee koko ympäristönsä positiivisempana kuin oppimiseen kiinnostuksensa menettäneet henkilöt (ks. luku 4). Lisäksi tutkimustulosten mukaan hierarkkinen eteneminen organisaatiossa on vaikeaa tai mahdotonta. Tämän vuoksi oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien rooli korostuu kohdeorganisaatiossa. Osaamisen kehittäminen ja muut työuran rakentamista tukevat asiat ovat myös tärkeitä palkitsemisen osa-alueita (ks. luku 4.4). Osaaminen kehittäminen siis motivoi työntekijöitä ja kasvattaa heidän arvoaan työmarkkinoilla, jonka johdosta työntekijät ovat myös sitoutuneempia organisaatioon.

7.3 Esimiestoiminta

Yksi haastateltavista koki, että esimiestoiminnan vaikutus hänen työhyvinvointiinsa riippuu päivästä, sillä esimiehillä kestää toisinaan kauan tehdä hänen työnsä kannalta oleellisia päätöksiä, ja apua on vaikea saada, vaikka hän kysyisikin asiasta useaan otteeseen. Toisenkin haastateltavan mukaan esimiehet eivät aina kykene näkemään tilanteita, joissa tarvitaan johtamista ja päätöksentekoa; hän kaipaakin enemmän selkeää esimiestoimintaa. Lisäksi hän koki epäoikeudenmukaisena sen, että hän on itse joutunut hoitamaan esimiestehtäviä, vaikka ne eivät hänelle kuulu.

Eräs haastateltava puolestaan arvioi, että esimiestoiminta yleisesti vaikuttaa hänen työhyvinvointiinsa erittäin paljon. Hän koki johtamiskulttuurin käskeväksi, ja hän ei välttämättä uskalla lähestyä esimiehiä tiettyinä päivinä, koska pelkää saavansa huutamista rakentavan palautteen sijasta. Hän kokee tämän epäoikeudenmukaisena ja luottamussuhdetta heikentävänä kohteluna. Lisäksi tutkimustuloksissa ilmeni, että johto osaa antaa hyvin positiivista palautetta, mutta tätä tapahtuu liian harvoin.

Kaksi neljästä haastateltavasta oli siis kokenut avun saamisen tai päätöksenteon puutteen työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Kuten edellä (ks. luku 4.4.) totesin, työyhteisön jäsen ei saisi tuntea olevansa yksin ongelmatilanteissa huolimatta siitä, että jatkuvat avunpyynnöt saattavat ärsyttää henkilöä, jolta apua pyydetään. Yksin jääminen saattaa olla hyvinvoinnille haitallista (ks. luku 4.4). Työhyvinvoinnin edistämiseksi johdon tulisikin siis pyrkiä huomioimaan tarkemmin, milloin henkilöstö kaipaa heiltä tukea ja päätöksentekoa.

Vastaavasti kaksi neljästä haastateltavasta oli kokenut tulleen kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Lisäksi ilmeni kokemus, jossa organisaation esimiesten oli ilmeisesti koettu suosivan yhtä henkilöstön jäsentä palkitsemisessa ja avustamisessa. Organisaation on syytä huomioida nämä kokemukset, sillä niillä saattaa olla merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Epäoikeudenmukaiseksi koetussa työyhteisössä työskentelevä työntekijä saattaa sairastua kaksi kertaa todennäköisemmin kuin oikeudenmukaiseksi koetussa työyhteisössä työskentelevä. Lisäksi se lisää riskiä psyykkisiin rasitusoireisiin. Oikeudenmukaisessa työyhteisössä on johdonmukaiset säännöt ihmisten kohtelemiseksi samojen periaatteiden mukaisesti, ja jokaisella on oikeus tulla kuulluksi. (ks. luku 4.2.1.)

Tutkimustulosten perusteella myös palautekäytäntöjä tulisi kehittää. Kyky vastaanottaa ja antaa palautetta on perusedellytys normaalille vuorovaikutukselle ja osaamisen kehittämiseksi. Vastavuoroisella palautteella voidaan kehittää sekä toimintaa että työyhteisön jäseniä. Keskinäisestä luottamuksesta huolehtiminen on tärkeää myös palautteen antamisessa, sillä sen vallitessa voidaan antaa myös rankempaa palautetta. Erityisesti paineen alla työskentelevät työntekijät kokevat kannustavan palautteen voimia antavaksi. Lisäksi kannustavuudella on melko merkitsevä, molemminpuolinen riippuvuussuhde henkilön hallinnan tunteen kanssa (ks. luku 4). Tämän vuoksi organisaation esimiesten

tulisi kiinnittää enemmän huomita siihen, miten palautetta annetaan. Rankempikin palaute tulisi pyrkiä antamaan rakentavasti ja kannustavasti, jotta henkilöstö ei kokisi sitä latistavaksi. (ks. Luku 4.2.2.)

7.4 Vaikutusmahdollisuudet

Jokainen neljästä haastateltavasta koki vaikutusmahdollisuutensa heidän omaa työnsä koskeviin päätöksiin hyviksi. Kaikki haastateltavat arvostivat organisaation tarjoamaa korkeaa itsemääräämisen astetta. Kaikkien haastateltavien mukaan myös mahdollisuudet vaikuttaa organisaation päätöksiin ovat hyvät kansallisella tasolla. Yksi haastateltavista lisäsi, että työyhteisö on hänen kokemuksensa mukaan tasavertainen ja uusien ideoiden esittäminen on aina mahdollista. Kaksi haastateltavista kuitenkin tarkensi, että vaikutusmahdollisuudet ovat kansainvälisellä tasolla hyvin pienet tai olemattomat; toisen mielestä johto on todella kaukainen, ja toinen toivoo Suomen toimistolle enemmän itsestä päätäntävaltaa.

Tutkimustulosten perusteella henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ovat siis hyvät kansallisella tasolla, mutta kansainvälisesti mahdollisuuksia on selvästi vähemmän. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi pääsevänsä vaikuttamaan organisaation toimintaa koskeviin päätöksiin myös kansainvälisellä tasolla. Hän on mukana luomassa uusia prosesseja yhdessä muiden pohjoismaiden toimistojen kanssa. Organisaation tulisi mahdollistaa tämä myös muille Suomen toimiston työntekijöille.

Henkilöstön osallistaminen organisaation toimintaan tuo mukanaan merkittäviä etuja sekä työhyvinvoinnille että koko organisaatiolle. Osallistaminen ehdotusten ja päätösten tekemiseen on itsessään palkitsevaa ja samalla erinomainen tapa organisaatiolle osoittaa arvostusta henkilöstöä kohtaan. Lisäksi päätöksentekoon osallistaminen vähentää henkilöstön epävarmuutta ja lisää hallinnan tunnetta (ks. luku 4). On syytä huomioida, että henkilöstö myös sitoutuu paremmin yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja päätöksiin. (ks. Luku 4.1.2.)

7.5 Ilmapiiri, ryhmähenki ja viestintä

Tutkimustulosten mukaan kolme neljästä haastateltavasta koki organisaation ilmapiirin ja ryhmähengen hyväksi. Haastateltavat kehuivat muun muassa vapaata keskusteluilmapiiriä ja auttavaa työkuiltuuria. Yksi haastateltavista kuitenkin tarkensi, että vapaa keskusteluilmapiiri ja yhteisöllisyys ilmenevät enemmänkin työntekijöiden kesken kuin johdon ja työntekijöiden välillä.

Lisäksi eräs haastateltava kokee, että hän ei voi olla työyhteisössä niin avoin kuin hän haluaisi, ja hän kokee tämän raskaaksi. Toinen haastateltava on kokenut toisinaan tietämättömyyden tunnetta, sillä hänen mukaansa tieto ei kulje osastojen välillä riittävän hyvin, vaikka toisella osastolla olisikin hänen omaan työhönsä liittyvää olennaista tietoa. Organisaation molemmat osastot työskentelevät usein samoille asiakkaille, joten tiedon kulku on tärkeää. Tutkimuksessa ilmeni myös kokemus, jonka mukaan tieto ei kulje riittävän hyvin johdolta henkilöstölle.

Organisaatioiden on pystyttävä välittämään henkilöstölle strategisen tason, operatiiviseen ja yksilön toimintaan vaikuttavia tietoja, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti (ks. luku 4.1.2). Lisäksi aidosti avoimella vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön hallinnan tunteeseen (ks. luku 4).

7.6 Työn sisältö ja palkitseminen

Yksi neljästä haastateltavasta oli tyytyväinen palkkaukseensa, kun taas kaksi oli sitä mieltä, että palkkaus on osaamisen tasoon ja yleiseen palkkatasoon nähden liian pieni. On syytä huomioda, että mikäli palkkaus ei ole kilpailukykyinen työmarkkinoilla vastaavan tasoista osaamista vaativien työtehtävien yleiseen palkkatasoon verrattuna, osaamisen menettämisen riski kasvaa.

Kolme neljästä haastateltavasta koki työnsä sisällön monipuoliseksi, ja lisäksi kaksi heistä koki sisällön mielenkiintoiseksi. Yksi haastateltavista puolestaan koki työn sisällön hieman itseään toistavaksi, ja lisäsi vielä, että työn mielekkyys vaihtelee vuodenajan mukaan. Alan kausiluontoisuuden vuoksi työtehtäviä on enemmän kesäisin kuin muina vuo-

denaikoina, minkä vuoksi kesäisin työskentely on hänestä kiinnostavampaa. Haastattelujen kokemuksissa toistui useasti myös eri asiakkaiden mukanaan tuoma vaihtelu ja monipuolisuus.

Sopivan haastavalla ja vaihtelevalla työllä voidaan kasvattaa motivaatiota ja luoda työhön merkityssisältöä. Vaihtelevaan työhön liittyy aina myös oppimista. Työn muotoilu (ks. kuvio 4) tarjoaa tämän saavuttamiseksi useita erilaisia vaihtoehtoja, kuten työn laajentaminen tai työn rikastaminen, joilla voidaan varmistaa työn monipuolisuus ja oppimismahdollisuudet.

Yksi haastateltavista koki olevansa vaarallisessa työsuhteessa, koska hänellä on sellainen työsopimus, jossa hänelle ei taata työtunteja. Organisaatiot tavoittelevat tällaisilla sopimuksilla tyypillisesti mahdollisimman joustavaa työvoimaa. On kuitenkin syytä huomata, että myös työn tekemisen ehdot vaikuttavat sekä organisaatioon että henkilöstön hyvinvointiin. Työsuhteen pysyvyys ja riittäväksi koettu työtuntimäärä vaikuttavat suoraan siihen, kuinka vakaaksi ja turvalliseksi henkilöstö kokee sekä elämänsä että työsuhteensa. Vaaralliseksi ja riittämättömäksi koettu työsuhde aiheuttaa organisaatioille tyypillisesti ongelmia henkilöstön sitouttamisessa. (ks. luku 4.3.)

Yhdessä haastattelussa sivuttiin myös muutto-osaston tavoiteasetantaa. Haastateltavan mukaan muutto-osaston työntekijöiden ainoaksi mitattavaksi tavoitteeksi on asetettu loppuun saatettujen muuttoprosessien määrä. Tavoiteasetantaa tulisi harkita uudelleen, sillä organisaation muuttokoordinaattorit eivät voi vaikuttaa suorasti muuttojen määrään, sillä he eivät vastaa muuttoprosessien myynnistä. Mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin tavoitteisiin on olennainen osa hyvää työtä, ja asetettujen tavoitteiden tulisi aina olla saavutettavissa (ks. luku 4.3).

Tavoitteiden tehtävä on ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan, joten tavoitteiden määrittelyssä tulisi pitää mielessä organisaation perustehtävä (ks. luku 4.2.2). Nykyinen tavoiteasetanta ei tue hyvin organisaation perustehtävää eikä liiketoimintasuunnitelmaa (ks. luku 2)

8 Lopuksi

Tässä luvussa kerron ensin uusista ideoista organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämän jälkeen arvioin tutkimukseni reliabiliteettia ja validiteettia, jonka jälkeen siirryn arvioimaan koko opinnäytetyöprosessia.

8.1 Kehittämisehdotukset

8.1.1 Osaamisen kehittäminen ja strategia

Strategiaa toteuttavat organisaation sisällä toimivat ihmiset, joten henkilöstön tulisi olla mukana myös strategian toteutuksen suunnittelussa. Tällöin strategian toteutuminen edellyttää henkilöstön suoritustasoon vaikuttavista tekijöistä, eli osaamisesta, resursseista ja motivaatiosta, huolehtimista. (ks. luku 4.2.)

Organisaation tulee siis myös pohtia, millaista osaamista se tarvitsee tällä hetkellä ja tulevaisuudessa strategiansa toteuttamiseksi. Organisaation osaamisen kehittäminen tulisi systematisoida perustuen tähän osaamisen tarpeeseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation tulisi luoda erilaisia, selkeitä työssä oppimisen väyliä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Näillä työssä oppimisen väylillä tulisi olla selkeät tavoitteet, eli tulisi määritellä, millaista osaamista niiden on tarkoitus kehittää ja mihin tavoitteeseen ne tähtäävät. Tämän systemaattisen osaamisen kehittämisen tulisi olla laajaa ja tavoitella joustavaa ammattitaitoa. (ks. luku 4.2.3.)

Mikäli tällainen systemaattinen ja laaja henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ole mahdollista, organisaatiolla on kuitenkin käytössään myös muita keinoja henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien turvaamiseksi. Näitä mahdollisuuksia tulisi lisätä joka tapauksessa. Myös organisaation liiketoimintaideassa (ks. luku 2.) korostetaan tietotaitoisen ja sitoutuneen henkilöstön roolia asiakkaiden odotusten ylittämässä. Huomion tulisi siis kiinnittyä siihen, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Tämän vuoksi organisaation tulisi harkita myös maksullisen koulutuksen mahdollisuuksia, ja osaamisen kehittämisen tulisi aidosti perustua kulloiseenkin osaamistarpeeseen.

Osaamista voidaan kehittää myös työn muotoilulla, joka itsessään monipuolistaa työn sisältöä. Organisaatio voisi tarjota henkilöstölle mahdollisuutta esimerkiksi työn laajentamiseen, jossa työtehtäviä laajennetaan tai yhdistetään, tai rikastamiseen, jossa työtä laajennetaan hierarkkisesti. Yksi mahdollisuus on myös työn kierto, jossa henkilöstön jäsen siirretään kokonaan toisiin työtehtäviin tietyksi ajaksi. (ks. luku 4.4.)

Kokeilut työn muotoilun kanssa voisi ajoittaa sellaiselle ajanjaksolle, jolla henkilöstöllä on kokonaisuudessaan vähemmän työtehtäviä hoidettavanaan, jotta oppimisprosessit eivät hankaloittaisi päivittäisten työtehtävien hoitamista. Henkilöstö voisi kokeilla joitain organisaation esimiehille kuuluvia tehtäviä tai vaikka työskentelyä kokonaan toiselle osastolle. Työn muotoilulla voidaan saavuttaa myös edellä mainitsemaani joustavaa ammattitaitoa, joka mahdollistaa henkilöstölle toistensa virheiden korjaamisen (ks. luku 4.4). Joustava ammattitaito auttaa myös tilanteissa, joissa tiettyjä työtehtäviä hoitava työntekijä ei jostain syystä voi niitä itse hoitaa.

Muuttokoordinaattorit voisivat kokeilla esimerkiksi myyntiä tai katsastusten tekemistä, jotka tyypillisesti kuuluvat organisaation esimiesten vastuulle. Tämä tekisi työstä kokonaisemman, sillä koordinaattorit vastaisivat suuremmasta osasta prosessia kuin pelkäävät koordinointia hoitamalla, ja se voisi myös auttaa koordinaattoreita näkemään työnsä osana laajempaa kokonaisuutta.

Joka tapauksessa on tärkeää, että henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista keskustellaan aidosti ja sitä pidetään esillä, jotta henkilöstö olisi tietoinen tarjolla olevista mahdollisuuksista ja kokisi organisaation halukkaaksi kehittämään heitä. On myös tärkeää, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus sekä näyttää kykynsä että osallistua organisaation kehittämiseen. Mahdolliset virheet on sallittava ja autettava henkilöstöä oppimaan niistä (ks. luku 4.3.1).

Osaamisen kehittämisessä on otettava huomioon myös työn kuormitus; sen on oltava kohtuullista ja sellaista, että se mahdollistaa kykyjen ja taitojen kehityksen (ks. luku 4.4). Kuormitusta pohdittaessa on syytä ottaa huomioon myös työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapaino (ks. luku 4.1). Organisaatiossa voitaisiin miettiä erilaisia keinoja, joilla työasiat jäisivät työpaikalle eivätkä seuraisi työntekijöitä kotiin asti. Työ tulisi pyrkiä järjestämään vähintään niin, että henkilöstö ei olisi velvollinen hoitamaan työasioita enää kotona, esimerkiksi vastailemaan sähköposteihin työajan ulkopuolella.

8.1.2 Esimiestyön kehittäminen

Esimiesten tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota siihen, että henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti kaikissa tilanteissa, myös palkitsemisessa. Tämä voidaan varmistaa pitämällä mielessä oikeudenmukaisen johtamisen perusteet.

Ensinnäkin kaikilla henkilöstön jäsenillä on oltava oikeus tulla kuulluksi. Toiseksi organisaatiolla tulee olla johdonmukaiset säännöt ihmisten kohtelemiseksi samojen periaatteiden mukaisesti kaikissa tilanteissa. Näiden sääntöjen tulee päteä myös tulevaisuudessa. Lisäksi oikeudenmukaisessa päätöksenteossa päätöksenteon pohjaksi tulee aina hankkia mahdollisimman oikea tieto. Päätöksiä on myös pystyttävä tarvittaessa korjaamaan, ja niiden henkilöiden, joita päätökset koskevat, on oltava tietoisia siitä, millä periaatteilla päätökset on tehty. (ks. luku 4.3.1.)

Esimiesten tulisi myös huomioida tarkemmin, milloin työntekijät kaipaavat heiltä johtamista ja päätöksentekoa. Henkilöstön kuunteleminen, ohjaaminen ja neuvonta ovat ihmisten johtamisen keskeisiä osa-alueita, ja niitä pitäisi pystyä toteuttamaan mahdollisesta kiireestä ja paineesta huolimatta. On selvää, että on olemassa hetkiä, jolloin tämä ei ole mahdollista, mutta henkilöstön avustamiselle on löydettävä joka tapauksessa aikaa. Näissä tilanteissa esimiesten tulee muistaa avuntarve ja palata asian pariin heti kun se on mahdollista.

Vaihtoehtoisesti organisaation esimiehet voisivat alkaa noudattamaan käytäntöä, jossa he kiertävät kerran työpäivän aikana toimiston työntekijät läpi ja kysyvät, onko kaikki kunnossa ja tarvitsevatko he apua. Tämä auttaisi erityisesti kiireisempinä aikoina, jolloin esimiehillä on niukasti aikaa henkilöstölle. Samalla henkilöstö saisi vähintään yhden mahdollisuuden päivässä keskustella mahdollisista ongelmatilanteista rauhassa ilman kiirettä. Näin organisaatio voisi myös osoittaa, että se pitää huolta työntekijöistään ja toimii arvojensa mukaisesti.

8.1.3 Palautekäytännön kehittäminen

Tutkimustulosten mukaan organisaation palautekäytäntöjä tulisi kehittää. Organisaation kannattaa ottaa huomioon muutama ydinasia, joiden avulla palautetta voidaan antaa rakentavammin. Palautteenannossa kannattaa yleisesti keskittyä asian ratkaisuun, eli esittää toiveita ja ehdotuksia käsiteltäviin asioihin. Miksi-kysymyksiä kannattaa välttää, sillä

ne tuntuvat monesti syyllistäviltä. Tunteita kannattaa käyttää harkiten, eli esimerkiksi huutaminen ei ole suotavaa missään tilanteessa. (ks. luku 4.3.2.)

Henkilökohtaisuuksista, esimerkiksi persoonallisuudenpiirteistä, puhumista tulee ehdottomasti välttää. Palaute olisi hyvä antaa nopeasti, mutta sitä ennen kaiken oleellisen tiedon täytyy olla asiasta selvillä. Myös vastavuoroisuuden periaate edistää muutosta toivottuun suuntaan. Tämän vuoksi palautteenantajan kannattaa välillä kysyä myös sitä, miten hän voisi itse toimia paremmin käsiteltävän asian kanssa. (ks. luku 4.3.2.)

8.1.4 Työsopimusten uudelleenarviointi

Erityisesti kausiluontoisilla aloilla, joissa työn määrä vaihtelee reilusti vuodenaikojen mukaan, on haasteita tarjota koko henkilöstölle täydet viikkotunnit sisältävää työsopimusta. Organisaation tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että työsopimukset, joissa organisaatio ei sitoudu tarjoamaan toiselle osapuolelle mitään vähimmäistuntimäärää, vaikuttavat äärimmäisen negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin (ks. luku 4.4). Mikäli organisaatio ei kykene tarjoamaan henkilöstölle vakituista, täydet viikkotunnit sisältävää sopimusta, tulisi sen kuitenkin sisällyttää sopimukseen jokin minimituntimäärä. Jo tämä antaisi henkilöstölle lisää varmuutta ja vakautta, ja auttaisi organisaatiota samalla sitouttamaan henkilöstöä liiketoimintaideansa mukaisesti sekä korostamaan, että se toimii arvojensa mukaisesti.

Tuntimäärän lisäksi organisaation kannattaa tarkistaa, onko sen tarjoama palkkaus kilpailukykyinen työmarkkinoilla verrattuna tehtäviin, joissa edellytetään samantasoista osaamista. Organisaation kannattaa myös pohtia työn tekemisen ehtoja yleisellä tasolla ja miettiä, sitouttavatko nykyiset työsopimukset liiketoiminnan kannalta tärkeät avainosaajat niin hyvin, että he ovat valmiita työskentelemään tulevaisuudessakin organisaation palveluksessa.

8.1.5 Muuttokoordinaattoreiden tavoiteasetannan uusiminen

Kohdeorganisaation mission eli perustehtävän (ks. luku 2.) mukaisesti sen tehtävänä on ”tarjota mielenrauha liikkeellä oleville ihmisille”. Mikäli muuttokoordinaattoreiden työtä mitattaisiin asiakastyytyväisyydellä loppuun saatettujen muuttoprosessien sijasta, uusi

tavoiteasetanta vastaisi nykyistä paremmin organisaation perustehtävää. Tällöin muutokoordinaattorit myös voisivat vaikuttaa itse tavoitteiden toteutumiseen, mikä on olennainen osa toimivaa tavoiteasetantaa.

Lisäksi uusi tavoiteasetanta tukisi todella hyvin organisaation liiketoimintasuunnitelmaa, jonka mukaan tavoitteena on asiakkaiden odotusten ylittäminen sekä kilpailuedun saavuttaminen korkealla laadulla ja pitkillä suhteilla. Tällöin tavoite liittyisi suoraan organisaation liiketoimintaideaan, sillä koordinaattorit pyrkisivät ylittämään asiakkaiden odotuksia entistä enemmän, ja asiakassuhteista voisi tulla pidempiä. Tavoiteasetannan uusiminen on myös kohtuullisen helposti toteutettavissa, sillä organisaatiolla on jo valmiiksi järjestelmä asiakastytytyväisyyden mittausta varten. (ks. luku 2.)

8.1.6 Viestinnän kehittäminen

Organisaation osastot työskentelevät usein samoille asiakkaille, jonka vuoksi on tärkeää, että tarvittava tieto kulkeutuu myös osastolta toiselle. Organisaatiossa kannattaa sopia yhteisestä käytännöstä niiden asiakkaiden kohdalla, jotka käyttävät kummankin osaston palveluita. Osastot voisivat keskenään keskustella ja rajata selkeästi, mitkä muutokset muutto- ja asettumisprosesseissa ovat sellaisia, jotka myös toisen osaston tulee tietää. Osastot voisivat myös kirjata tietojärjestelmiinsä, kuka toisella osastolla vastaa kyseisestä asiakkaasta. Toimimalla näin kummankaan osaston ei tarvitse huolehtia ajan tasalla pysymisestä, vaan molemmat voivat luottaa siihen, että kun prosessi etenee tiettyyn pisteeseen, asiasta ilmoitetaan toisen osaston kyseisestä asiakkaasta vastaavalle henkilölle.

Myös johdon ja henkilöstön välistä viestintää ja vuorovaikutusta tulisi kehittää. Johdon tulee olla tietoinen siitä, millainen tieto on olennaista henkilöstölle, ja tämä tieto on myös pystyttävä välittämään eteenpäin keinolla tai toisella. Henkilöstön työn kannalta kiireelliset asiat tulee tiedottaa heti kun se on mahdollista. Vähemmän kiireelliset asiat voisi tiedottaa noudattamalla käytäntöä, jossa henkilöstö kootaan yhteen tarpeen mukaan, esimerkiksi kerran päivässä tai muutaman kerran viikossa, ja käydään tiedotettavat asiat yhteisesti läpi. Henkilökohtaisemmat tai vähemmän kiireelliset asiat voisi käydä mahdollisesti läpi myös luvussa 7.7.2 mainitsemani kierroksen aikana. Hyvin toimiva tiedonkulku auttaa myös osaltaan toteuttamaan organisaation arvoissa ja liikeideassa korostettua laadukasta työtä.

8.1.7 Kansainvälinen osallistaminen

Organisaatio voisi käynnistää jonkinlaisen kansainvälisen kehittämisprojektin, jossa eri maissa toimivat työntekijät saisivat mahdollisuuden tavata ja kehittää yhdessä organisaation prosesseja. Näissä tapaamisissa voitaisiin ensin käydä läpi organisaation strategisia asioita johdon ohjauksessa, jonka jälkeen henkilöstön muodostamat ryhmät siirtyisivät keskustelemaan ideoista strategian toteuttamisen tehostamiseksi.

Ryhmät voitaisiin muodostaa niin, että samoja tehtäviä hoitavat henkilöstön jäsenet keskustelvat ensin keskenään siitä, miten heidän työtään voisi kehittää. Tämän jälkeen eri tehtävissä toimivat ihmiset voisivat keskustelvat keskenään siitä, miten heidän työtehtävänsä liittyvät toisiinsa ja miten he voisivat kehittää osastojen tai toimintojen välistä yhteistyötä. Jokaisessa ryhmässä tulisi olla myös johdon edustaja. Lopuksi ryhmät voisivat valita mielestään parhaat ideat ja ehdotukset organisaation toiminnan kehittämiseksi. Näistä ideoista ja ehdotuksista keskusteltaisiin vielä yhteisesti niin, että ensin koko organisaatio osallistuu keskusteluun, jonka jälkeen johto arvioi ideoiden ja ehdotusten toteuttamismahdollisuuksia.

Tällainen kansainvälinen kehittämisprojekti tuottaisi parhaassa tapauksessa lukuisia hyödyllisiä ideoita organisaatiolle. Kehittämisprojektilla olisi myös positiivinen vaikutus organisaation työhyvinvointiin; se toimisi työn merkityksellisyyden lisääjänä ja antaisi henkilöstölle mahdollisuuden näyttää osaamistaan ja ideoitaan. Tällä olisi varmasti myös sitouttava vaikutus henkilöstöön. Lisäksi aktiivinen keskustelu ja suunnittelu yhteistyössä johdon kanssa voisi auttaa siihen, ettei henkilöstö tuntisi johtoa niin kaukaiseksi.

8.2 Luotettavuus ja arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti arvioitu reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tämä pätee erityisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen; käsitteiden sopivuus laadullisen tutkimuksen arviointiin jakaa mielipiteitä. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja onko tutkija tehnyt oikeita päätelmiä analysoidessaan tutkimustietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tämä voidaan tulkita uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi, eli tutkijan konstruktioiden tulisi olla hyvin muiden ymmärrettävissä ja samalla vastata haastateltavien tuottamia konstruktioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa tutkijan on mietittävä tutkimuksen luonteen ja tutkimusaiheen vaikutusta tutkittavien vastauksiin. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät välttämättä puhu aina yhdenmukaisesti, kielenkäyttö ja puhetavat riippuvat tilanteesta. Vastauksiin tulisi suhtautua kriittisesti, sillä tutkittavat saattavat pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla sen sijaan, että he kuvailisivat todellista tilannetta mahdollisimman todenmukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työni teoreettinen viitekehys on mielestäni riittävän kattava, ja olen hyödyntänyt työssäni eri lähteitä monipuolisesti. Työhyvinvointia on käsitelty työssäni laaja-alaisesti monista eri näkökulmista, ja olen esitellyt työssäni muitakin malleja työni runkona käyttämäni mallin lisäksi. Toisaalta olisin voinut käyttää työssäni enemmän uudempaa kirjallisuutta ja tutkimusta varmistaakseni, että viitekehyksessä hyödyntämäni tiedot ovat ajan tasalla.

Työhyvinvointi on hyvin laaja aihealue, johon kuuluu määritelmästä riippumatta lukuisia osa-alueita. Työni edetessä havaitsin, että mikäli päätän käyttää työssäni laadullisia tutkimusmenetelmiä, en voi sisällyttää kaikkia mahdollisia osa-alueita yksityiskohtineen haastattelukysymyksiini. Jouduin siis tekemään suuria, koko työni sisältöön vaikuttavia linjauksia muodostaessani haastattelukysymyksiä työni laajuuden hallitsemiseksi.

Esimerkiksi liikuntaa, työympäristöä, työn kokonaisuutta ja haastateltavien käsitystä organisaation strategisista suuntaviivoista koskevat kysymykset jäivät monen muun kysymyksen tavoin lähes täysin selvittämättä. Tämän vuoksi tekemääni tutkimusta ja näin ollen myös johtopäätöksiä ei voida pitää työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti käsittelevinä. Työssä käyttämäni malli sopi kuitenkin erinomaisesti tutkimuskysymyksen selvittämiseen, ja onnistuin mielestäni hyvin myös haastattelukysymysten valinnassa.

Näin jälkeenpäin pohdin, valitsinko loppujen lopuksi oikean menetelmän tutkimukseni toteuttamiseksi, sillä työ olisi voitu toteuttaa myös määrällisenä tutkimuksena. Määrällisiä menetelmiä käyttämällä olisin ehkä saanut tietoa useammasta osa-alueesta kuin laadullisilla menetelmillä, mutta epäilemättä moni tutkimuskysymykseni kannalta olennainen asia olisi myös jäänyt selvittämättä. Myös tutkimuksen syvyys valituista aihealueista olisi jäänyt vähäisemmäksi määrällisillä menetelmillä.

Työni aihe sisältää myös joissain määrin henkilökohtaisia ja arkoja aihealueita, kuten esimerkiksi henkilöstön keskinäiset suhteet, joten en voi olla varma siitä, jättivätkö tutkimuskohteet jotakin oleellista kertomatta. Työssäni käsitellään myös palkitsemista ja muita henkilökohtaisia etuja, joten myös mahdollinen oman edun tavoittelu oli otettava huomioon tutkimusaineiston analysoinnissa. En kuitenkaan löytänyt merkkejä tällaisesta, ja haastateltavat perustelivat vastauksensa hyvin, erityisesti suoriin henkilökohdaisiin etuihin liittyvissä kysymyksissä. Tutkimuskohteet olivat hyvin selkeäsanaisia ja vaikuttivat avoimilta kertoessaan työhyvinvointinsa tilasta. On myös otettava huomioon, että tunsin kaikki haastateltavat etukäteen, koska olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa aikaisemmin; tämä saattoi vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Arvioin vaikutuksen kuitenkin olleen lähinnä luottamusta herättävä ja näin ollen positiivinen tutkimukseni kannalta.

Sain mielestäni syvällistä tietoa kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tilasta toteutettujen haastattelujen avulla. Haastattelunauhoituksia litteroidessani huomasin kuitenkin useamman kohdan, jossa minun olisi kannattanut esittää tarkentavia kysymyksiä, mutta joita en jostain syystä huomannut haastattelujen aikana. Tutkimusmateriaalia kertyi todella paljon, ja suurin osa tästä materiaalista oli olennaista tutkimustietoa työlleni.

Analysoin koko tutkimusaineiston ensin työntekijäkohtaisesti, jolloin myös erittelin tutkimukseni kannalta olennaisimmat asiat. Käytin apuna paljon haastateltavien suoria lausauksia päätelmieni todistamiseksi. Kokosin nämä päätelmät yhteen teemoittain ja kvantifioin ne huolellisesti mahdollisuuksien mukaan selkeämmän kuvan luomiseksi. Kvantifioinnin oikeellisuus voidaan todeta palaamalla takaisin työntekijäkohtaiseen analyysiin. Onnistuin mielestäni tuottamaan tutkimusaineiston mukaisen, selkeän ja kokonaisuutta kuvaavan kuvan kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tilasta.

Tutkimustuloksissa ilmeni myös lukuisia työhyvinvointia heikentäviä epäkohtia, joihin löysin mielestäni hyvät, vähintäänkin suuntaa antavat kehitysehdotukset organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kohdeorganisaation strategisen materiaalin niukkuus aiheutti kuitenkin ongelmia tutkimuskysymykseni kannalta, koska se teki kehitysehdotusten yhdistämisen liiketoimintaan vaikeaksi. Strategista materiaalia oli kuitenkin jonkin verran, ja onnistuin yhdistämään kehitysehdotukset melko hyvin sekä liiketoimintaan että teoriaan, mutta yhteys liiketoimintaan jäi vähäisemmäksi kuin olin alun perin suunnitellut.

8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöni aiheen idea syntyi opintoihini kuuluvan työhyvinvointi-kurssin aikana. Alun perin ajatuksena oli tehdä työtyytyväisyystutkimus määrällisenä tutkimuksena, mutta totesin sen olevan hieman liian suppea aihealue minulle. Olin erityisen innostunut valitsemastani näkökulmasta, jossa otetaan huomioon myös organisaation liiketoiminta ja strategia. Uskon tämän näkökulman olevan erityisen tärkeä tekijä tulevaisuudessa suomalaisen työhyvinvointitoiminnan kehitykselle, sillä erityisesti taloudellisesti hankalina aikoina organisaatiot ovat taipuvaisia noudattamaan lyhytjänteistä henkilöstöpolitiikkaa; valitsemani näkökulma auttaa nostamaan esiin pitkäjänteisen työhyvinvointitoiminnan edut liiketoiminnalle.

Aloitin opinnäytetyöprosessini jo vuoden 2013 syksyn aikana, joten prosessista tuli loppujen lopuksi pidempi kuin olin alun perin ajatellut, vaikka työni onkin mielestäni suhteellisen laaja ja syvä opinnäytetyöksi. Tein työtä hieman katkonaisesti, ja välissä oli taukoja, joiden aikana prosessi ei edistynyt. Jälkikäteen ajatellen olisi ollut mielestäni järkevämpää tehdä työ katkeamattomana prosessina. Olen kuitenkin hoitanut mielestäni prosessin eri vaiheet huolellisesti ja tunnollisesti.

Kokonaisuutena arvioiden opinnäytetyöprosessini onnistui erittäin hyvin, ja onnistuin mielestäni vastaamaan tutkimuskysymykseeni kiitettävästi. Opinnäytetyöprosessi oli työläs mutta hyvin opettava. Suurinta osaa työni aihealueista on käsitelty opintojeni aikana suoritetuilla kursseilla; opinnäytetyöprosessi onnistuikin siis ennen kaikkea juuri siinä miehen se on tarkoitettu, eli nitomaan yhteen lukuvuosien varrella opittuja asioita yhdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Lähteet

Berlin, Satu 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. [Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf). Luettu 12.5.2014.

Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin Kamari, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media, Helsinki.

Kivistö, Sirkku & Kallio, Eila 2013. Mieli työssä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro, Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media, Helsinki.

Moisio, Elina 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen. Kolme tapauskuvausta. Licensiaatintyö. Tuotantotalouden osasto. Teknillinen korkeakoulu. [Http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Moisio_lis05.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Moisio_lis05.pdf). Luettu 15.5.2014.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus. Edita, Helsinki.

Muuttoliike X:n yritysmateriaali. Liite 1. Vastaanotettu 10.4.2014.

Muuttoliike X:n maajohtajan lähettämä sähköposti. Vastaanotettu 10.4.2014.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Pyöriä, Pasi 2012. Johdanto. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki, 7 - 22.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/>. Luettu 15.5.2014

Seeck, Hannele & Parzefall, Marjo-Riitta 2008. Johtaja innovatiivisuuden tukijana: työyhteisöviestinnän rooli. Teoksessa Aula, Pekka (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor, Helsinki, 191 - 211.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media, Helsinki.

Siltala, Juha 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Uudistettu painos. Otava, Helsinki.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress, Kuopio.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia. [Http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf). Luettu 12.10.2014

Työterveyslaitos 2012. Benchmark-hanke 2012 loppuraportti. [Http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Documents/tyokykyjohtamisen_benchmarkhankkeen_loppuraportti2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Documents/tyokykyjohtamisen_benchmarkhankkeen_loppuraportti2012.pdf). Luettu 2.3.2014.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista!. Inforviestintä, Helsinki.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita, Helsinki.

Litteroidut haastattelut

Liite on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta haastateltavien anonymiteetin takaa-
miseksi.

Muuttoliike X:n yritysmateriaali

Liite on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta yrityksen anonymiteetin takaa-
miseksi.